جامعة آل البيت
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة

The Reality of Administrative Practices of North–Eastern Badia Directorate School Principals and Their Relationship to Their Jobs as Resident Supervisors

إعـــداد

أميره عايد سالم الشرفات

إشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

2017

قرار لجنة المناقشة

واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة

إعـــــداد الطالبة

أميره عايد سالم الشرفات

إشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتورة ميسون طلاع الزعبي (مشرفاً ورئيسًا)
	أ.د .محمد عبود الحراحشه (عضوًا)
	أ.د .تيسير محمد الخوالدة (عضوًا)
	د .خالد علي السرحان (عضواً خارجي)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ: 8 / 8 / 2017

الفصل الصيفي 2016/2017

تفويض

أنا **أميره عايد سالم الشرفات،** أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافدة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 8 /8 /2017

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالبة أميره عايد سالم الشرفات **الرقم الجامعي :**1521106034

التخصص : إدارة تربوية **الكلية : العلوم التربوية**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان :

واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة

توقيع الطالب : .... **التاريخ : 8 / 8 / 2017**

الإهداء

إلى أمي وأبي

إلى زوجي

إلى أساتذتي

إلى أبنائي

إلى كل من علمني حرفا

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى
عز وجل أن يجد

القبول والنجاح

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول المحبة المبعوث رحمة للعالمين وانطلاقًا من قوله تعالى: " **فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ**" (البقرة152) فإنه من دواعي سروري أن أخط هذه الكلمات لأتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لكل من كان عونًا لي وسندا في إخراج هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الدكتورة : ميسون الزعبي؛ لرعايتها لي في دراستي وبحثي، ولمساعدتها لي في التغلب على العقبات من خلال التواصل الفعال، ولتوجيهاتها القيمة التي أدت إلى إخراج هذا العمل في صورته الحالية، كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، كل من الأستاذ الدكتور: محمد الحراحشة، والأستاذ الدكتور: تيسير الخوالدة، و الدكتور: خالد السرحان، وذلك على تكرمهم بإعطائي من وقتهم والمشاركة في مناقشة هذه الدراسة. وكذلك أتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ الدكتور محمد الحراحشة عميد كلية التربية لمساعدتي في المعالجات الإحصائية لهذا البحث، كما أتقدم بالشكر العميق إلى جميع الأساتذة المحكمين للإستبانة.

وأيضًا أتقدم بالشكر إلى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ممثلة بمديرية البادية الشمالية الشرقية لتعاونهم معي والسماح بتوزيع الاستبانة في مدارس البادية الشمالية الشرقية، كما أشكر جميع مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية على استجابتهم بتعبئة الاستبانة التي شكلت العمود الفقري للدراسة .

والله ولي التوفيق

الباحثة

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
تفويض	ج
إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت	د
الإهداء	هـ
شكر وتقدير	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ط
قائمة الملاحق	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الانجليزية	ع
الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها	**1**
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أسئلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة	4
حدود الدراسة ومحدداتها	4
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	5
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	6
أولاً: الأدب النظري	6
ثانياً الدراسات السابقة	25
ثالثا: ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	34
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	35
منهج الدراسة	35

الموضوع	الصفحة
مجتمع الدراسة	35
عينة الدراسة	35
أداة الدراسة	36
صدق الأداة	37
ثبات الأداة	38
المعالجة الإحصائية	38
إجراءات الدراسة	39
متغيرات الدراسة	40
الفصل الرابع : نتائج الدراسة	41
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	41
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	46
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	50
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	55
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	59
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	61
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	61
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	63
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	64
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	67
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	68
التوصيات	69
قائمة المراجع	71
أولا : المراجع العربية	71
ثانيا : المراجع الأجنبية	77
الملاحق	79

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
(1)	توزع أفراد عينة الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمرحلة التعليمية.	36
(2)	عدد فقرات استبانه الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم كل حسب المجال.	37
(3)	ثبات محاور الأداة بطريقة كرونباخ ألفا.	38
(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليًا.	41
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الممارسات الإدارية في مجال التخطيط مرتبة تنازليًا.	42
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الممارسات الإدارية في مجال تنظيم العمل مرتبة تنازليًا.	43
(7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الممارسات الإدارية في مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازليًا.	44
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الممارسات الإدارية في مجال التقويم مرتبة تنازليًا.	45
(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الممارسات الإدارية لمدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية حسب الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة والمرحلة التعليمية.	46
(10)	تحليل التباين الرباعي لأثر كل من الجنس و المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية على مجالات الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية.	47
(11)	اختبار شيفية للفروق بين متوسطات الدرجات لمجالات واقع الممارسات الإدارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	48

الرقم	المحتوى	الصفحة
(12)	اختبار شيفية للفروق بين متوسطات الدرجات لمجالات واقع الممارسات الإدارية تبعا لمتغير الخبرة	49
(13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم مرتبة تنازليًا.	50
(14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مجال التخطيط مرتبة تنازليًا.	51
(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مجال النمو المهني مرتبة تنازليا.	52
(16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مجال رعاية الطلبة مرتبة تنازليًا.	53
(17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مجال البيئة والمجتمع المحلي مرتبة تنازليًا.	54
(18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية كمشرفين مقيمين في مدارسهم حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية.	56
(19)	تحليل التباين الرباعي لأثر كل من الجنس و المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية على مجالات دور مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية كمشرفين مقيمين في مدارسهم	57
(20)	اختبار شيفية للفروق بين متوسطات الدرجات لمجالات واقع الممارسات الإدارية تبعا لمتغير الخبرة.	58
(21)	معاملات الارتباط بين مجالات الممارسات الإدارية لمدراء البادية الشمالية الشرقية مع مجالات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم.	59

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
(1)	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	79
(2)	أسماء محكمي أداة الدراسة بصورتها النهائية	83
(3)	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	85
(4)	كتب تسهيل المهمة	87

واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية

وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة

إعـــــداد الطالبة

أميره عايد سالم الشرفات

إشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

جامعة آل البيت، 2017

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة من وجهة نظرهم وأثر كل من الجنس، والمؤهل، والخبرة، والمرحلة التعليمية. تكونت عينة الدراسة (113) مدير ومديرة مدرسة في منطقة البادية الشمالية الشرقية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين واقع الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم. وكانت الممارسات الإدارية في مجالات (التخطيط وتنظيم العمل وصنع القرار والتقويم) بدرجة مرتفعة، بينما كانت ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لمهامهم كمشرفين مقيمين في مجالات (التخطيط، النمو المهني، رعاية الطلبة والبيئة والمجتمع) بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لجميع مجالات الممارسات الإدارية باستثناء مجال التقويم، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وكما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المرحلة التعليمية لجميع مجالات الممارسات الإدارية، ودلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة (من 5 إلى 10 سنوات) في مجال التخطيط و التقويم. وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) في كل من مجال (التخطيط، اتخاذ القرار، تنظيم العمل، التقويم)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لجميع المجالات الدور الإشرافي باستثناء مجالي

(التخطيط والنمو المهني)، وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة لجميع مجالات الدور الإشرافي ما عدا مجال (البيئة والمجتمع)، وأيضًا أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي ولجميع المجالات الدور الإشرافي، ودلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة بين فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وفئة (أقل من 5 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) في مجال البيئة والمجتمع المحلي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين واقع الممارسات الإدارية في مجال التخطيط مع دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مجال النمو المهني.

وبناء على هذه النتائج خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: أهمية الدورات التدريبية، وضرورة توزيع المهام على الكادر الإداري في المدرسة وإيجاد مفهوم المدير الفني يختص بالأمور الفنية وضرورة تفعيل الشراكة مع البيئة والمجتمع المحلي وأيضًا إجراء مزيد من الدراسات على عينات مختلفة مثل المعلمين والمشرفين التربويين وفي مناطق مختلفة من أجل المقارنة .

الكلمات المفتاحية : المشرف المقيم، الممارسات الإدارية، **الممارسات الإشرافية.**

The Reality of Administrative Practices of North–Eastern Badia Directorate School Principals and Their Relationship to Their Jobs as Resident Supervisors

Prepared by: Ameera Ayed AL-Sharafat

Supervised by: Dr. Maysoon Al-Zou'bi

Abstract

This study aimed to identify the reality of the administrative practices of the principals of the North Eastern directorate schools and their relation to their role as resident supervisors in the school، from their point of view and the impact of gender، qualification، experience، educational stage. The study sample consisted of (113) male and female school principals at the North Eastern Badia district.

The results of the study showed that there was negative relation between the reality of administrative practices with the role of the school principal as a resident supervisor. The administrative practices in the areas of (planning، organization of work، decision making، and evaluation) were high، while the practices of principals in the North Eastern Badia schools for their duties as resident supervisors in the areas of (planning، professional growth، caring of students، environment، and local community) were of a modest degree. Furthermore، the study showed that there are no statistically significant differences due to the their sex، for all areas of management practices، except for the area of evaluation. The results also confirmed that there were no statistically significant differences due to the educational stage in all areas of management practices. The results of the study revealed that there were statistically significant differences between the category of experience (5-10 years) and (more than 10 years) in planning and evaluation. The results of the study showed that there were significant differences between the category of experience (less than 5 years) and (more than 10 years). The differences were in favor of the category of experience (less than 5 years) in each area (planning، decision making). Further، results showed that there were no statistically significant differences due to sex for all areas of supervisory role، except for the areas of (planning and professional growth) and the differences were in favor of females. In addition، the results found that there were no statistically significant differences due to the impact of experience in all areas of supervisory role expect in area of (environment and society). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences due to the impact of the educational stage for all areas of supervisory role. The results of the study showed that there were significant differences between the category of experience (more than 10 years) and the category (less than 5 years). The differences were in favor of (more than 10 years) in the area of environment and community. Results emphasized that there was statistically significant correlation between the reality of administrative practices in planning with the role of the school principal as a resident supervisor in the area of professional growth

Base on these results the study came out with some recommendations، including: 1) the importance of the training courses. 2) the need to distribute tasks between the administrative staff in the school and find the concept of technical principal 3) the need to activate partnership with the environment and the local community and also to conduct further studies on different samples such as teachers and educational supervisors and in different areas for comparison.

Keywords: Resident Supervisor، Management Practices، Supervisory Practices.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد مدير المدرسة القائد التربوي الذي يناط به إدارة العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، وهو المسؤول الأول والمباشر عن مختلف الأنشطة التي تقع ضمن مسؤولياته سواء كانت تعلميه أو تربوية أو إدارية أو اجتماعية، ويعتبر الحلقة الأهم في العمل التربوي لما له من دور كبير في خدمة العملية التربوية والنهوض بها، كما أن وظيفة مدير المدرسة من أكثر الوظائف التي تتطلب جهد وعناء ومن خلالها يتم تمرير القرارات التي تؤثر في طموحات الأفراد والمجتمع ولذلك ينبغي على مدير المدرسة أن يوازن بين متطلبات المجتمع من المدرسة والأفراد الذين يعملون في المدرسة، وأصبح مدير المدرسة مسؤولًا عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية في المدرسة من مناهج وكتب مدرسية وطرق التدريس وعلاقته بالمجتمع المحلي وهذا يتطلب من مدير المدرسة الناجح أن يعرف المهام والمسؤوليات والأعمال الإدارية والفنية المنوطة به وتنفيذها بكل مهارة وفاعلية .

وفي ضوء ذلك ينبغي على مدير المدرسة أن يكون معدًا ومدربًا لجميع جوانب العملية التعليمية والإعداد يكون في جانبين رئيسين هما : الجانب المعرفي حول الإدارة وعملياتها وأصول تنفيذها والجانب المهاري يتعلق بممارسة المدير لمهام وظيفته بحيث يكتسب الكفايات اللازمة للقيام بدوره التعليمي والتربوي من التخطيط المدرسي والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وكذلك تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية وتنفيذ المنهج المدرسي وتطويره والتنمية المهنية للمعلمين والإشراف عليهم وإدارة الأفراد وشؤون الطلبة وإرشادهم وتوجيههم (عابدين، 2001)

ونتيجة التطور الكبير على العملية التعليمية بشكل عام وعلى وظيفة مدير المدرسة بشكل خاص، شاعت فكرة المشرف المقيم، على اعتبار أن المدير هو المسؤول والمشرف الذي يتواجد أطول فترة ممكنة في المدرسة وهو القادر على معرفة جميع جوانب الضعف والقوة في المدرسة والمشكلات التي تواجها والطلبة والمعلمين، لذلك لا بد من إعداد المدراء وتدريبهم بصورة صحيحة ومستمرة. لا بد أن يقوم دور مدير المدرسة الإشرافي على العديد من المرتكزات أو الأسس حتى يقوم بدوره كمشرف مقيم ومن هذه الأسس: القيادة بحيث تتمثل سمة القيادة من خلال قدرة المدير التأثير على جميع أفراد العملية التعليمة، والأساس الثاني هو الديمقراطية وتتمثل باحترام المدير جميع أعضاء العملية التربوية وأطراف عملية الأشراف التربوي، والأساس الثالث

هو التعاون ويتمثل أساس التعاون في التفاعل والمشاركة بين جميع أفراد العملية التعليمية من معلمين وطلاب وعاملين، والأساس الرابع هو الشمول وفيه يكون الاهتمام بفلسفة التعليم التي تقوم عليها وزارة التربية والعوامل المؤثرة في العملية التعليمة وصولا إلى النتاجات المرجوة من سلوك المعلمين واستخدام الطريقة هي الأساس الذي يعتمد عليه في البحث والتجريب من اجل تحسين وتطوير العملية التعليمية (عطوي، 2014).

لم يعد دور الإدارة المدرسية أو مهمات مدير المدرسة مقتصرا على الجانب الإداري فقط بل أصبح شاملا كافة الجوانب الإدارية والفنية بشكل متكامل دون أن يطغي أحدهما علي الآخر وأصبحت مهمة المدرسة هي تهيئة النمو المتكامل للطالب، وأصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول الطالب وحول توفير كافة السبل والإمكانات التي تساعد على إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا واجتماعيا، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم (مصطفى، 2002).

وأشار ربيع (2006) بأن مدير المدرسة يعد مشرفًا مقيما في مدرسته، كونه القائد التربوي الذي تتم بواسطته إدارة العملية التربوية والتعليمية في المدرسة ولكونه مسؤولًا مسؤولية مباشرة عن جميع الجهود والقوى المادية والبشرية التي يعمل معها لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة، ويتلخص دور مدير المدرسة في مهمتين أساسيتين: المهمات الإدارية والفنية .

ومن المهمات الإدارية لمدراء المدارس نذكر: قبول الطلبة وتوزيعهم على الفصول، البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية، وتوزيع الكتب الدراسية، والعناية بالمكتبة، وتوفير وسائل السلامة . أما المهمات الفنية فنذكر منها رعاية الطلاب، تطوير المناهج، الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد، الإشراف على الاختبارات، حضور الاجتماعات والتعاون مع المشرفين التربويين ووضع التقارير ورفعها إلى الإدارة التعليمية (أبو كشك، 2009).

وقد أشار الزويهري (2007) إلى أن مدير المدرسة يصرف معظم وقته في إنجاز المهام الإدارية التنفيذية وذلك على حساب المهام والمسؤوليات الإشرافية الفنية. وتشير الدراسات أيضا أن السبب وراء ذلك هو كثرة المهمات الإدارية التي يتطلب انجازها، وكذلك عدم توفر الكفاية الفنية في مدراء المدارس لتنفيذ الجوانب الفنية وبالأخص الإشرافية .

مشكلة الدراسة

أن التطور الكبير والحاصل على مفهوم التربية ومنظومتها وخاصة فيما يتعلق بالأدوار والمهام المناطة بمدير المدرسة القائد التربوي والمشرف المقيم أجبر مدير المدرسة على توظيف كافة الإمكانات البشرية والمادية وكذلك القيام بالعديد من المهمات والواجبات الموكولة إليه لتشمل مجالات كبيرة و متعددة تتعلق بالشؤون الإدارية والفنية.

ويُعد الجانب الفني لعمل مدير المدرسة أكثر أهمية من الجانب الإداري لما يتطلبه من مهارات وكفايات خاصة تتطلب أعداد وممارسة وتنمية مستمرة ليبقى مدير المدرسة قادرا على تأدية عمله في كفاية وفاعلية ومن أمثلة ذلك زيارة المعلمين، إرشادهم إلى تحسين طرق وأساليب تدريسهم، حث المعلمين وتشجيعهم على إجراء البحوث العلمية في المدرسة، مواكبة للمستجدات والتطورات، الإفادة من مصادر التعلم المتاحة، متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين، تقديم الدعم للمعلمين، توفير احتياجات المعلمين من وسائل ومصادر ومراجع وغيرها، متابعة تقويم العملية التربوية وكذلك الخطط العلاجية.

وبالرغم من الممارسات الفعلية لمدراء المدارس للقيام بمهماتهم الإدارية والفنية إلا أن ونتيجة لإحساس الباحثة لاحظت بأن جانب الممارسات الإدارية يأخذ الوقت الأكبر من عمل مدراء المدارس وكان ذلك على جانب الممارسات الإشرافية ودورهم كمشرفين تربوي مقيمين في المدرسة، ومن هذا المنطلق تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس في البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم ؟

2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟

3- ما درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم الإشرافية بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة نظرهم؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم الإشرافية بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة المديرين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟

5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية ودرجة ممارسة مهامهم الإشرافية بصفتهم مشرفين مقيمين في مدارسهم؟

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الأمور الآتية :

من الموضوع الذي تدرسه وهو علاقة ممارسات مديري المدارس بوظيفتهم كمشرف مقيم، ومن الممكن أن تقدم هذه الدراسة معلومات عن واقع ممارسات الدور الإشرافي لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية للمساعدة في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة .

ويؤمل من هذه الدراسة أن تقدم للمسؤولين وأصحاب القرارات في وزارة التربية والتعليم توصيات مختلفة ليقوموا بدورهم في اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحسين واقع الإدارة المدرسية في الأردن .

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى:

- واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المديرين.
- درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم الإشرافية بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة نظر المديرين .
- والبحث عن (وجود/عدم وجود) علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية ودرجة ممارستهم مهامهم الإشرافية بصفتهم مشرفين تربويين مقيمين في مدارسهم.

حدود الدراسة ومحدداتها

يتحدد تعميم النتائج في ضوء الحدود والمحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة

الحدود الزمنية : طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني (2016 / 2017)

الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على المدارس التابعة لمنطقة البادية الشمالية الشرقية.

المحدد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية الحكومية في الأردن.

كما أن تعميم نتائج الدّراسةِ الحالية في ضوء المحددات الآتية:

1-صدق وثبات أداة الدراسة.

2- دقة وموضعية استجابات عينة الدراسة على فقرات الأداة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة عددًا من المصطلحات ترى الباحثة ضرورة في تعريفها وهي على النحو الأتي:

الممارسات الإدارية:

"النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقًا لأسس ومفاهيم علمية" (عطوي،2004: 9) .

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه ما تحصل عليه فقرات المحور الأول من الأداة من متوسطات حسابية حسب رأي أفراد العينة والمحددة بالمجالات الآتية:التخطيط، تنظيم العمل، اتخاذ القرار، التقويم.

العمل الإشرافي :

وتعرفه الباحثة العمل الإشرافي بأنه مجموعة المهام والواجبات الفنية التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها وانجازها لإنجاح العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضًا للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وهي الممارسات الإدارية لمدراء المدارس ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدرسته.

أولاً: الأدب النظري للدراسة

يتناول هذا الجزء عرضًا للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1 - الممارسات الإدارية

تناول هذا الجزء بعض المجالات للممارسات الإدارية لمديري المدارس التي تم تحديدها بالدراسة الحالية والتي تم قياسها بأداة الدراسة وهي على النحو الآتي: التخطيط ، تنظيم العمل، اتخاذ القرار، والتقويم. وكان الاهتمام الأكبر هنا يدور حول المفاهيم والمبادئ والأهمية لكل من مجالات التخطيط ، تنظيم العمل، اتخاذ القرار، والتقويم، وقد تم تعريف الممارسات الإدارية لمديري المدارس بتعريفات مختلفة تبعًا للتوجه الفلسفي والمعرفي للباحثين نذكر منهم عطوي ومنصور، فقد عرف عطوي الممارسات الإدارية (9:2004) بأنها:" النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقًا لأسس ومفاهيم علمية ".

وعرفت منصور(2011: 208) الممارسات الإدارية لمدراء المدارس بأنها: " مجموعة متكاملة من العمليات التي تعنى بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة وتنسيق جهود جميع العاملين في المدرسة بأسلوب فريق العمل الفعال لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفعالة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية". ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن الممارسات الإدارية هي مجموعة من الأنشطة الموجهة والمنظمة والمخطط لها لتحقيق أفضل أداء ممكن للمنظمة في جو يسوده روح التعاون بين العاملين.

ويذكر لنا مصطفى (2002) بعض المهام المنوطة بمدير المدرسة منها: تنفيذ القوانين والنظم واللوائح في المدرسة، وتوزيع الطلبة على الفصول الدراسية، والتأكد من جاهزية الأبنية المدرسية، وإعداد الجداول الدراسية بداية العام الدراسي، وحصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، وتخطيط جدول أعمال المدرسة، ورئاسة المجالس المدرسية.

مجالات الممارسات الإدارية

أولا: مجال التخطيط

مفهوم التخطيط : للتخطيط عدة تعريفات ومعانٍ ويستخدم من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها وتنفيذها حسب الإمكانات المتوفرة كما انه ضروري لإعداد القرارات لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. ويرى البرادعي (68:1988) التخطيط المدرسي بأنه التصور الذي يضعه مدير المدرسة والعاملين معه للأدوار والأعمال التربوية والتعليمية التي تحقق أهداف المدرسة على المدى البعيد والقريب معا ويكون ذلك في مستويات وأبعاد متعددة .

بينما عرف جواد (187:2000) التخطيط بأنه العملية الرسمية لاختيار رسالة المدرسة وأهدافها الأساسية للآجال القريبة والبعيدة، ويساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية ويمكنك من اختيار التكتيك الملائم لبلوغ هذه الأهداف .

وعرف مدبولي (16:2001) التخطيط التعليمي بأنه الظاهرة الإدارية والتعليمية على مستوى المدرسة والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع .

بينما عرف الجندي (134:2002) التخطيط التعليمي بأنه عملية مستمرة تشتمل عدد من الأنشطة التي تحدث في ترتيب وتنظيم معين ضمن وقت محدد .

وفي ضوء التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن التخطيط هو جدول أعمال يضعه المدير لتحقيق أهداف المدرسة للآجال البعيدة والقريبة.

أهمية التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة وهي الترجمة العملية للأهداف التعليمية وتبرز أهمية التخطيط من خلال بعض المهام كما حددها عطوي (2001) وفيها: يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها، ويسهم التخطيط في حل المشكلات المدرسية بطريقة علمية، ويحدد التخطيط معالم العمل الإداري ويجنب العشوائية، ويضمن التخطيط مشاركة الأفراد في العملية التعليمية في جو يسوده الارتياح والطمأنينة .

أسس التخطيط الناجح

حتى يكون التخطيط ناجحًا لا بد أن يرتكز على بعض الأسس، وقد أشار إليها الاغبري (2000) التي تقوم على وجود كوادر مؤهلة ومدربة ومن ذوي الخبرات الواسعة في عمليات التخطيط، وينبغي تحديد الإمكانات البشرية والمادية والمالية اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضًا توفير البيانات والمعلومات للموضوع المراد التخطيط له والعمل على تحليلها، وقابلية تنفيذ الخطط ضمن الإمكانات المتاحة.

المبادئ التي يقوم عليها التخطيط المدرسي

هناك العديد من المبادئ التي يقوم عليها التخطيط المدرسي، وأهم المبادئ التي أَشار لها حجي (1998) يمكن إيجا زهها على النحو التالي :

- الواقعية : وهي قابلية بتنفيذ الخطة ضمن الإمكانات المتاحة والظروف المادية والبشرية .
- المرونة: مرونة التخطيط بحيث يجب أن يكون التخطيط قادرا على التكيف ومواجهة الطوارئ وقابلًا للتعديل .
- الشمول: وفيها يكون التخطيط شاملًا كافة العناصر البشرية من المعلمين والمتعلمين والمواد البشرية والمادية .
- المشاركة: وفيها يجب مشاركة جميع الأطراف في عملية التخطيط .
- التوقيت السليم: وفيه يجب تحديد كافة الأزمنة للأنشطة الرئيسية

خطوات التخطيط المدرسي

يمر التخطيط المدرسي في خطوات بدءًا من تحديد الأَهداف ونهاية في رسم الخطة وقد حدد عقيلان (1990) خطوات التخطيط المدرسي في تحديد الأَهداف المراد تحقيقها، وإعداد التقديرات والتنبوءات بالمستقبل، وتحديد الاحتياجات وتصنيفها وترتيبها ضمن أَولويات، وتحديد الأعمال الضرورية، وأخيرًا رسم الخطة .

ثانيا: مجال التنظيم

مفهوم التنظيم: يُعد التنظيم احد وظائف المديرين وعنصر من عناصر الإدارة، ومن خلاله يمكن الوصول إلى الأهداف المخطط لها، وتقوم عملية التنظيم على تجزئة العمل المراد القيام به وتوزيع الأعمال إلى أفراد على درجة عالية من الاختصاص .

وتعني لفظ تنظيم أن ترتب وتشكل البنية الكلية للأجزاء المتناسقة والمتداخلة اوالأجزاء المتناظرة (مجدي، 2006: 1345)

ويعرف مساد (2005 :11) التنظيم بأَنه عمل أو وظيفة يتم بموجبها دراسة خلفية الأَهداف المطلوبة وتحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يحتاج تحقيقها، وإسناد مهمة القيام لهذه الأنشطة إلى ووحدات إدارية متخصصة للقيام بها .

في حين يعرف مصطفى (8:2005) التنظيم بأَنه: عملية حصر الوجبات اللازمة لتحقيق أَهدف المدرسة، وإسنادها إلى الأفراد بما يتوائم مع مهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط.

وأَشار آل ناجي (193:2011) إلى مفهوم التنظيم على أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق أهداف المنشاة بحيث يجمع كل نشاط في قسم مناسب.

وقد أَشار الطخيس (1997) في دراسته إلى مفهوم التنظيم الإداري بأنه تنظيم الإدارات وفصل نشاطاتها عن بعض حتى لا تحصل عملية تكرار العمل أكثر من جهة أو أكثر من مرة واحدة .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن عملية التنظيم هو توزيع النشاطات المبرمجة على الهيئة الإدارية والتدريسية كل حسب تخصصاتهم لانجاز المهمات في أسرع وقت واقل جهد مبذول.

أهمية التنظيم: تبرز أَهمية التنظيم كما أَشار لها حريم (2006) من خلال الأمور التالية: أَن التنظيم يساعد على تحديد علاقة المنظومة بشكل واضح بين الرئيس والمرؤوسين، ويعمل على توحيد الجهود نحو الأهداف المشتركة، ويساعد في التقليل من الازدواجية في العمل، ويعمل على زيادة و سرعة وتيرة العمل، والاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة، ويعمل على إيجاد التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات في المنظومة.

مبادئ التنظيم: توجد مبادئ أساسية يقوم عليها التنظيم ذكرها النجار(2008) منها: مبدأ ضرورة التنظيم : وفيه تقسم الواجبات بين الأفراد مع إعطائه السلطة المناسبة للقيام بالوجبات الموكلة له، ومبدأ هدف التنظيم: وفيه يتم دمج النشاطات معًا للوصول إلى الأهداف المنشودة ، ومبدأ الوظيفة: وفيه يتم تنظيم المشروع بناء على الوظائف وليس الأشخاص، ومبدأ وحدة الهدف: وفيه يجب التناسق والاتفاق بين الأهداف الفرعية والأهداف الأساسية، ومبدأ التجانس في العمل: تجميع الأنشطة المتجانسة و المتشابهة معًا، ومبدأ تكافئ السلطة مع المسؤولية: وتكون مسؤولية الشخص فيه عن كل العمليات التي تدخل في سلطته، ومبدأ نطاق الإشراف: ويكون أشراف الرئيس الإداري على عدد معين من المرؤوسين، ومبدأ وحدة الرئاسة: وتكون الرئاسة لشخص واحد فقط، ومبدأ تفويض السلطة: ويتم تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل منه قدر المستطاع، ومبدأ التنظيم الفيدرالي: تنظيم المشروع فيدراليًا في حالة زيادة الإعمال، ومبدأ قصر خط السلطة: وفيه تزداد الفاعلية كلما قلت المستويات الإدارية، ومبدأ التحديد الواضح للسلطات: ينبغي تحديد الواجبات والسلطات تحديدا كتابياً، ومبدأ مرونة التنظيم: أي يسمح بالتغيرات التي تطرأ على المشروع دون تغيرات جوهرية، ومبدأ فاعلية التنظيم: وفيه ينبغي الوصول إلى الأهداف دون احتكاك مع أفراد المؤسسة، ومبدأ التنبوء بكيان الهيئة الإدارية: وفيه من الضرورة التنبوء بالشواغر الإدارية التي سوف ستخلو في المستقبل الغريب لكي يكون هناك استمرارية في المشروع، ومبدأ ملائمة التنظيم: وبه تقسم الواجبات في وحدات إدارية ومنها تغير المسؤوليات والسلطات بين المناصب الإدارية المختلفة.

مزايا التنظيم

أشار المومني (2008) إلى مزايا التنظيم على النحو الآتي: توضيح بيئة العمل ويشمل معرفة الواجبات والأهداف والمسئوليات لكل فرد تنسيق بيئة العمل، وأيضا التعاون والربط بين وحدات العمل المختلفة ومنها تكون الفوضى في أدنى مستوى لها، والهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات ومن خلالها يتم تطوير العلاقــات ما بين الرئيس والمرؤوسين بحيث تنتقل الأوامر بشكل مرتب ومتسلسل.

لمــدير المدرســة دور فــي التنظــيم ويتضــح ذلــك بعــدة أمــور كمــا أشــار عطــوي (2014) إليها في مجال التنظيم المدرسي من خلال إعداد خطة التشكيلات المدرسية، وإعداد برامج الدروس الأسبوعية، والأشراف على السجلات والملفات المدرسية، والأشراف على الصيانة المدرسية .

ثالثا: مجال اتخاذ القرار: يُعد اتخاذ القرار أهم عنصر له تأثير ملموس في العمل وحياة المدرسة وهو محصلة هامه لعمل أي مدير بل يمثل العمل اليومي الوحيد لأي مدير في المستوى الإداري، وكذلك هو عملية التواصل والاتصال ما بين الإدارة المدرسة والأفراد داخل المدرسة .

مفهوم اتخاذ القرار

عرف مرسي (71:1997) مفهوم اتخاذ القرار بأنه " العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب العمل من عدة احتمالات من اجل تحقيق القرض أو النتيجة المرغوبة " .

وعرف الشامي ونينو (2001 : 287) عملية اتخاذ القرارات بأنها " الاختيــار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" .

وعرف حسن (2001 : 149) عملية اتخاذ القرار بأنها " عملية اختيار بــين بــدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشان موضوع معين أو مشكلة ما. "

وأشارت العطية (2003) إلى تعريف القرار على انه عملية اختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة أو فرصة، بحيث تتضمن عملية اتخاذ القرار على عدة خطوات تشمل التعرف إلى المشكلة أو الفرصة، تحديد وتحليل البدائل، واختيار الأسلوب الفعل الأفضل، وتنفيذ الأسلوب الفعل الأفضل، وتقييم النتائج والمتابعة. وكذلك بينت العطية أن بيئة القرار المتعلقة بحل المشكلة في المدرسة يقع في ظروف بيئية ثلاث وهي بيئة التأكد وفيها تتوفر المعلومات بحيث يتوقع نتائج كل بديل، والمخاطرة وفيها يفتقر متخذ القرار للتأكد فيما يتوقع نتائج كل بديل، وعدم التأكد وفيها تتوفر معلومات قليلة بحيث لا يمكن الاعتماد عليها في احتمالات النتائج المتوقعة عن كل بديل .

بينما عرف عبد الرحمن (247:2008) اتخاذ القرار بأنه عملية تنظيمية ناتجة عن مجموعة من الأفراد في تنظيم ولا تتوقف فقط في مسؤولية المدراء.

وذكر العطاس (2009 : 48) أن القرار الإداري هو نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف ويصدر بهدف حل مشكلة معينة ويتم اختياره من بين عدد من البدائل ولكنه يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة.

بينما عرف عويس (47:2011) عملية اتخاذ القرار بأنه " تلك العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة معينة مهما كانت طبيعتها ".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن اتخاذ القرار هو قيام المدير باختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لإتمام بقصد مهمة أو هدف معين.

وتنطلق أهمية اتخاذ القرار من خلال الهدف المنشود المراد تحقيقه، وفيها يتحدد فشل المدير أو نجاحه في المدرسة وحتى تمييزه عن بقية المدراء (الهزايمه، 2009).

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تؤثر الكثير من العوامل في عملية اتخاذ القرار وقد أشار عبودي (2010) إلى العديد من العوامل ونذكر منها:

- أهداف المدرسة : تعتبر أهداف المدرسة محور التوجيه الأساسي لكل العمليات ولذلك يكون الاهتمام الأكبر في اتخاذ القرار هو اختيار الوسائل الأنسب من اجل تحقيق أهداف المدرسة الإستراتيجية.
- الثقافة السائدة في المجتمع : لا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية المجتمع عند اتخاذ أي قرار، لان محور عمل المدرسة يكون في المجتمع وخدمة المجتمع .
- الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: وفيها ينبغي أخذ الواقع الموجود بعين الاعتبار وتفضيل واختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة بما يتلاءم مع الحقيقة الواقع الموجود.
- العوامل السلوكية : وفيها ما يتعلق بالبواعث النفسية للفرد التي تفسر سلوكه في اتخاذ القرار، وأيضًا ما هو متصل بالبيئة النفسية للفرد بحيث يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، و دور التنظيم في خلق البيئة النفسية للفرد من حيث (تحديد الأهداف له، تزويده بالمعلومات والبيانات والبدائل، إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيمم، إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة).

مراحل اتخاذ القرار

أن عملية اتخاذ القرار تمر في عدة مراحل ويذكرها المعايطة (2007) على النحو الآتي:
بيان المشكلة وتشخيصها وفيها يحدد الهدف المطلوب من خلال تحديد المشكلة من جميع جوانبها، وجمع المعلومات والبيانات الإحصائية وفيها يتم البحث والتقصي عن المعلومات الخاصة حول

الموضوع، وتحديد البدائل أو الحلول المحتملة للمشكلة وفيها يتم تحديد البدائل والمقارنة بين البدائل لمعرفة البديل الأفضل من ناحية الايجابيات والسلبيات، وأخيرًا اتخاذ القرار وفيه يتم اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المدرسة.

المعوقات التي تؤثر في اتخاذ القرار

أشار احمد (1987) إلى الكثير من الأمور التي تعيق عملية اتخاذ القرار المناسب في المدرسة منها: قصور البيانات والمعلومات وعدم دقتها وحداثتها، وضعف التواصل الفعال وضياع الوقت، ووجود عوامل الضغط من قبل الهيئات والمنظمات المهنية والاعتبارات الاجتماعية، وكذلك العوامل السياسية والاقتصادية وتأثيرها على موضوعية اتخاذ القرارات، الجمود في اللوائح والقوانين وعدم ملائمتها للظروف الحالية وأصبحت بحاجة إلى التعديل والتطوير، وقلة متابعة تنفيذ القرارات وضعف الثقة المتبادلة.

الأمور التي يجب يراعيها الإداري عن اتخاذ القرار:

هناك كثير من الأمور التي يجب على أي إداري مراعاتها عند اتخاذ أي قرار يخص المدرسة حتى لا يكون هذا القرار عبئًا على المدرسة، ومن هذه الأمور كما أشار إليها عطوي (2014) في الحرص والحذر إثناء تحديد المشكلة، استخدام طريقة التفويض، تجنيب الإداري العمل الأشياء بنفسه، ويجب على الإداري استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات في البيئات العنيفة، وأن يتأكد الإداري أن نجاح المجموعة من إداريين ومرؤوسين ونجاح له ولكل المدرسة .

رابعا: مجال التقويم

مفهوم التقويم

يُعد التقويم أمراً ضرورياً ولازماً لعمليات التطوير والتخطيط والعمل المدرسي ولا غنى لمدير المدرسة الناجح والواعي عنه، فقد عرف التربيون التقويم بطرق مختلفة وركز كل منهم على جانب أو أكثر من جوانب عملية التقويم .

ويعرف عودة (26:1993) التقويم بأنه عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف التربوية واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب لضعف وتوفير النمو السليم المتكامل من خلال إعادة تنظيم البيئة التربوية وإثرائها .

أما الحقيل (13:1996) فقد عرف التقويم بأنه وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويره .

ويرى حامد (154:2009) إلى أن التقويم يعتبر مؤشر على الأداء الفعلي يسير وفق الخطط الموضوعة وفي طريقها لتحقيق الهدف المنشود.

وفي ضوء هذه التعريفات ترى الباحثة أن عملية التقويم هي تشخيص مدى تحقيق الأهداف التربوية والعمل على تعديلها وإصلاحها وتطويرها.

مجالات التقويم

للتقويم عدة مجالات أشار إليها الحقيل (1996) منها: تقويم التنظيم المدرسي، وتقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وتقويم الأداء للمعلمين، و تقويم خطة المدرسة والتجهيزات المدرسية، وتقويم المنهاج المدرسي من الأهداف والمحتوى، وتقويم مدى تقدم الطلبة.

وأشار عطوي (2014) إلى التقويم بأَنه عملية تشتمل على مجالات عديدة تتعلق بجميع جوانب العملية التربوية تتمثل في: مجال الأهداف التربوية من توثيقها وشموليتها واتساقها وتعبيرها وانسجامها، ومجال الكتاب المدرسي، ومجال البناء المدرسي، ومجال التشريعات التربوية، ومجال الأشراف التربوي، **و**مجال تقويم الطالب ويتم ذلك من حيث (المستوى التحصيلي، القدرة والاستيعاب، الميول، والاتجاهات)، ومجال تقويم المعلم: ويتم ذلك من خلال (مؤهلاته، شخصيته، طاقة تحمله المسؤولية، الميول والاتجاهات)، ومجال تقويم الناتج التربوي، ومجال تقويم عملية التقويم: وينظر فيها إلى (الأدوات المستخدمة في أساليب التقويم، الشمول، الآثار الاجتماعية، والآثار القيمية)، وأخيرًا مجال تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

أشار محمود (2004) إلى أن التقويم يتغير في شكله وإبعاده ووسائله بتغير المنهج ولكل منهج وسائل التقويم الخاصة به ومن هذه المناهج:-

أولا : المنهج التقليدي: يهتم بالمادة الدراسية ويهدف إلى حفظ المعلومات (الجوانب المعرفية)، ويعتمد في تقويمه على قياس تحصيل الطلبة من خلال الاختبارات .

ثانيا : المنهج الحديث: يهتم بجمع الجوانب الطلبة المختلفة المعرفية والوجدانية والمهارية حيث يتبع مجالات التقويم المختلفة :

- مجال تقويم الطلبة: يتابع نمو الطلبة من جميع الجوانب لتحديد مواضع التقدم والتأخر لدعمها وتوجيها بشكل سليم .
- مجال تقويم المعلم : وذلك من خلال تتبع أساليبه واستخدامه للوسائل المختلفة وما يقوم به من إرشادات تفيد الطلبة.
- تقويم المنهج : ويكون التقويم من خلال النشاط المدرسي ومدى استخدام إمكانات المدرسة والبيئة وكذلك معرفة طبيعة استفادة الطلبة من هذه الإمكانات .

أهداف التقويم

أشار حريم (2006) إلى أهداف التقويم والتي يمكن إيجازها على النحو الآتي: إيصال أهداف المدرسة إلى العاملين والمجتمع، وتوزيع الحوافز والمكافئات بشكل عادل، وتحفيز العاملين

على تحسين الأداء، وإيقاع العقوبات، وتحديد الحاجات التدريبية للعاملين من تحفيز وتنمية وجمع معلومات.

مستويات التقويم

أشار آل الناجي (2011) إلى عدة مستويات للتقويم التربوي ونذكر منها :

- التقويم الكلي: حيث يبحث في مخرجات النظام التعليمي ومدى تحققها للأهداف التعليمية .
- التقويم الجزئي: يهتم هذا التقويم بأهداف المرحلة التعليمية .
- التقويم الداخلي: مدى أحداث تغيرات مرغوبة لدى الفرد الجماعة من خلال الطرق والوسائل المستخدمة.

خطوات التقويم

تمر عمليات التقويم بعدد من الخطوات، وهذه الخطوات تكون بشكل متسلسل، وتكون متوافقة ومتسقة مع بعضها، وكل خطوة فيها تكمل الخطوة الأخرى، ومن خلال تلك الخطوات نتعرف إلى المجالات التي يراد تقويمها، حيث يمكن التعديل والتحسين في ضوئها .

ويذكر عطوي (2014)على التسلسل والتناسق لهذه الخطوات على النحو الآتي:

- تحديد أهداف عملية التقويم .
- تحديد مجالات التقويم في إطار شمولي .
- تحديد معايير أداء لتقويم المجالات المستهدفة .
- اختيار أدوات التقويم للهداف .
- جمع المعلومات والبيانات المطلوبة .
- تحليل المعلومات وتسجيلها في صورة يمكن الاستدلال والاستنتاج بها .
- تفسير البيانات في صورة تتضح فيها المتغيرات والبدائل المتاحة .
- إصدار الأحكام حتى يمكن معرفة جدوى المعلومات التقويمية .
- اتخاذ القرار المناسب في ضوء الأحكام .

كفايات التقويم

من أجل تحسين العملية التعليمية وتطويرها لابد من التركيز على أهمية امتلاك المدير للعديد من الكفايات، وقد أشار الفرح (2007) إلى بعض من الكفايات أهمها: إدراك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة، والقدرة على تقويم أداء العاملين في المؤسسة بعدل وموضعية، والقدرة على تقيم العمل والاستفادة من التغذية الراجعة، والتنوع في أساليب التقويم المختلفة بما يتلاءم مع المواقف التربوية، والقدرة على تقييم أداء الطلبة والاستفادة منها في مختلف جوانب العملية التربوية.

وأشار محمود (2004) إلى دور مدير المدرسة في عملية التقويم على النحو الأتي: من خلال الاشتراك مع المعلمين يستطيع مدير المدرسة تطوير البرامج التعليمية التربوية وتحديد مستويات الأداء وقواعده، وكذلك الإجماع على أن دور مدير المدرسة هو تأمين البيئة المناسبة لرفع مستوى العملية التعليمة والإشراف الإداري في جو يسوده التعاون المشترك بين أطراف العملية التعليمية.

ويمكن ملاحظة أن لمدير المدرسة دور كبير في عملية التقويم فمنها ما هو متعلق بمجال الاختبارات المدرسية حيث يوفر لمدير المدرسة تقويم العملية التعليمية في المدرسة في مختلف جوانبها وأبعادها ضمن إطار الأهداف التي وضع من اجلها الاختبار، ومنها ما هو متعلق بأداء المعلمين حيث يساعد على تحسن أداء المعلمين من خلال تلمس الاحتياجات وتلبيتها بالأساليب الإشرافية وكذلك الحكم على مدى فاعلية المعلم في التخطيط للمهام التعليمية والية تنفيذها وتقويمها.

2- الدور الإشرافي لمدير المدرسة

يعد مدير المدرسة المسؤول الأول في إدارة وقيادة المدرسة ويقوم بالإشراف على جميع العاملين في المدرسة ويتابع الأعمال فيها ويعمل على توجيهها وتقويمها لتحقيق أهداف المدرسة، وتبرز أهمية الدور الإشرافي له من خلال وجوده الدائم في الميدان حيث يتابع جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملين والتي تهدف إلى تطوير العملية التربوية التعليمية لتحقق أهداف العملية التعليمية .

وذكر العامري (2014) أن مهام مدير المدرسة في الإشراف التربوي تعتمد على مفهوم الإشراف وطبيعة الأهداف التي يتطلع مدير المدرسة إلى تحقيقها، وبما أن الأهداف والمفهوم تختلف من نظام تربوي إلى نظام تربوي، ومن مجتمع إلى مجتمع، فإن مهام مدير المدرسة لا يمكن تحديدها بشكل واضح .

في حين ربط المساد (1986) بين الإشراف التربوي ونظرية النظم والتي تمتاز بالنظرة الشمولية، وتعتبر كل شيء في العالم مرتبطا بشيء آخر من خلال علاقات متشابكة ومتداخلة، وفيها كل مؤسسة لا بد أن تكون مؤلفة من مجموعة من العناصر تسعى معا لتحقيق أهداف معينة ومن خلال ذلك فأن العملية الإشرافية عبارة عن سلسلة من التفاعلات والأحداث حيث تبدأ بمداخلات وتنتهي بمخرجات، فالمشرف والمدير كمشرف مقيم يعتبران من المدخلات إلى العملية الإشرافية ويقابل ذلك بالمخرجات التربوية التي تنتج عنها العملية الإشرافية من ارتفاع في كفاءتهم التعليمية ومنجزات عالية للطلبة .

ويعرف عطوي (2001) مدير المدرسية بأنه المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلتها وحاجاتها، ويعرف قدرات المعلمين ومشكلاتهم وحاجاتهم، وحاجات الطلبة والبيئة المحلية. في حين أشار الطعاني (2005) إلى أن الأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة يمكن أن تفوض إلى بعض الإداريين في المدرسة فيعملونَ على تنفيذها دون التأثير على عملهم، بينما المهام الإشرافية فهي تحتاج إلى المعرفة والكفاية فلا بد من الدور الفني لمدير المدرسة.

أما طافش (2004) يرى أن أبرز المهام المنوطة بمدير المدرسة يمكن اختصارها على النحو الأتي : التخطيط، والتنظيم المحكم، وتنمية قدرات المعلمين والعاملين، والقيادة الحكمية، والإشراف التربوي، والتقويم للأنشطة ومخرجاتها، والتواصل مع المجتمع المحلي .

في هذا الجزء تناولت عدة محاور رئيسة تمثل دور مدير المدرسة كمشرف مقيم من خلال أهمية الدور الإشرافي له، كفايات مدير المدرسة الإشرافية وكذلك المهام الإشرافية المنوطة بمدير المدرسة من خلال التركيز على بعض المهام الرئيسية التي تقع ضمن مجالات التخطيط والنمو المهني للمعلمين ورعاية الطلبة ومجال البيئة والمجتمع المحلي .

أولا: مجال التخطيط

تم الإشارة إلى مفهوم التخطيط وأهميته ومبادئه والأسس التي يقوم عليها التخطيط الناجح سابقًا تحت عنوان الممارسات الإدارية وهنا التخطيط فيما يتعلق بدور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدرسته.

أشار البوهي (15:1998) إلى تعريف يشمل كافة صفات وخصائص التخطيط "التخطيط هو مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العلمية لاستشراف المستقبل، وتحقيق أهدافه من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغير المنشود". وقد حددت وزارة التربية والتعليم الأردنية (2007) المهمات المنوطة بمدير المدرسة فيما يتعلق فيما يتعلق بالتخطيط على النحو الآتي :

- يوزع المواد الدراسية المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم وإمكاناتهم وحاجات البرنامج التعليمي في المدرسة، ويشرف على إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي .
- يناقش خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في الإدارة التعليمية.

- يعد خطة سنوية تنطلق من واقع المدرسة تشمل مجالات العمل كافة داخل المدرسة منها الطلبة، المعلمون، المنهاج، الامتحانات والاختبارات، التأهيل والإشراف، الإرشاد التربوي، المرافق المدرسية (المكتبة، المختبرات العلمية، الحاسوب)، النشاطات المدرسية، المجتمع المحلي، والبيئة المدرسية .
- يتابع خطط المعلمين في بداية العام الدراسي وفي أثنائه، ويتأكد من أنها شاملة للعناصر المطلوبة كافة .
- يتابع المعلمين ويقوم بزيارتهم في الصفوف ويحضر حصصا صفية ويرصد نتائج الزيارات وفق النماذج المحددة .
- يضع خطة طوارئ وأزمات للمدرسة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستعرض بعض المهام المنوطة بمدير المدرسة كما بينها لنا عطوي (2014) وحددها فمثلًا في مجال التخطيط لا بد من انجاز بعض المهام منها: تطوير السجلات المدرسية وتحديثها، وضع الخطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة، وتحديد البحوث التربوية لتشخيص المشكلات التربوية، وضع الاقتراحات لتطوير المناهج الدراسية ومواردها وأساليب تدريسها، ووضع الخطط لتنمية المعلمين مهنيا في المدرسة، وضع الخطط العامة لاحتياجات المدرسة .

أشار العامري (2015) إلى أهم المهام التربوية التي تناط بمدير المدرسة باعتباره مشرفًا مقيما ضمن مجال التخطيط حيث يناقش المعلم في كيفية اشتقاق الأهداف التربوية الخاصة من الأهداف التربوية العامة، وكذلك في كيفية تحديد/ اشتقاق الأهداف التربوية للدرس، ويساعد المعلم في كيفية صياغة الأهداف التربوية سلوكيًا، ويناقش ويتابع التحضير اليومي للدروس ويقدم تغذية راجعة من (ملاحظات، توجيهات، مقترحات) شفوية أو خطية حوله، ويناقش المعلم في خططه الفصلية ويقدم له تغذية راجعة حولها ويتابع تنفيذها ويتأكد من التزام المعلم.

ثانيا: مجال التنمية المهنية للمعلمين:

تُعد التنمية المهنية للمعلم مرتكزًا أساسياً من مرتكزات تطوير التعليم حتى يكون قادرًا على تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق أهدافه، كما أن الاهتمام بالتنمية المهنية تهدف إلى تحقيق مستويات تعلم مرتفعة لكل المعلمين والطلبة والمديرين، ومن ثم كان لابد من الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين ليكونوا قادرين على التعامل مع التحديات التي يواجهونها وكسب ثقة كل من يتعاملون معه .

تعريف التنمية المهنية

عرف الثبيتي (1992: 345) التنمية المهنية بأنها " تنمية المواهب وتوسيع الاهتمامات ورفع الكفاءة بالإضافة إلى تيسير النمو المهني والشخصي لأعضاء هيئة التدريس وخاصة في دورهم كمعلمين."

وعرفها حداد (23:2004) بأنها "عمليات مؤسسية تهدف لتغيير مهارات ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس لتكون أكثر كفاءة وفعالية في مقابل حاجات الجامعة وحاجات أنفسهم".

في حين عرفتها السالوس (2004: 122) بأنها "عمليات مؤسسية تهدف لتحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم في مجال إعداد المواد الدراسية وتنظيمها وطرائق تدريسها، واستخدام تكنولوجيا التعليم، والتقويم والتدريب على مهارات البحث العلمي والاستشارات، والتدريب على بعض المهارات الإدارية المتوقع إسنادها لعضو هيئة التدريس."

وعرف غلوفر و لو(Glover &Low، 2005) التنمية المهنية بأنها تنمية متكاملة للعاملين من معلمين وإداريين ومشرفين بحيث تتضمن أنشطة متنوعة تساعدهم على التعلم والنمو ليصبحوا أكثر فعالية وقدرة على أداء أدوارهم كأفراد ومجموعات في مجالات عملهم من أجل الارتقاء بالبيئة التعليمية للمدرسة.

أما الحربي (315:2006) فعرفت التنمية المهنية بأنها " عمليات مؤسسية منظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم، وتستهدف تجديد أدائهم المهني ورفع جودته في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى مساعدتهم في النمو والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية باستخدام أساليب متنوعة لها صفة الشمول والتكامل والاستمرارية والمرونة والتكيف مع متغيرات العصر وتحدياته."

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة للتنمية المهنية بأنها عملية إكساب المعلمين المهارات والخبرات التربوية بطريقة منظمة من أجل الارتقاء بعملية التعليم والتعلم في المدرسة.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم الأردنية (2007) المهمات المنوطة بمدير المدرسة فيما يتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين نوجز منها على النحو الآتي: يتلمس الاحتياجات التدريبية للمعلمين واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من برامج داخل المدرسة وخارجها، ويولي مدير المدرسة المعلم الجديد عناية خاصة ويزوده بكل ما يلزم من التعليمات والتوجيهات ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها وكذلك يمكنه من المشاركة في اللقاءات والدورات التدريبية الخاصة بالمعلم الجديد، وينبغي على مدير المدرسة التعاون مع المشرفين التربويين ويسهل مهماتهم ويتابع تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع المبادرة

إلى دعوة المشرف المختص عند الحاجة و يشرف على المختبرات المدرسية المختلفة ويتابع تجهيزها بكل المستلزمات واللوازم والمواد التي تستخدم في إجراء التجارب العلمية والإشراف على مختبر الحاسوب ويتابع جاهزية الأجهزة وفعاليتها ومدى التزام فني المختبر بالمحافظة على المختبر والأجهزة وكذلك الإشراف على عمل المرشد التربوي ويطلع على سجلاته ويتابع التقارير الدورية التي يعدها ويزود مديرية التربية والتعليم بها، وأخيرًا يقيم مدير المدرسة أداء العاملين في نهاية العام.

في حين يرى عطوي (2001) أن مهام مدير المدرسة في مجال تنمية المعلمين مهنيا متعددة نذكر منها: توفير المصادر حول الموضوعات التربوية والمدرسية، والاطلاع على المستجدات في أمور الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وتوصيل الأساليب الإشرافية ونقل المعرفة الحديثة إلى المعلمين، وتبادل الخبرات المهنية بين المعلمين في المدرسة .

قسم نشوان (1985) الكفايات المهنية إلى جانبين رئيسين: الجانب المعرفي: ويتمثل في تطوير قدرات المعلمين للتعرف إلى خصائص الطلبة النفسية والاجتماعية والعمل على تهيئة كافة الظروف لتلبية حاجياتهم بالإضافة إلى تعريفهم باحتياجات المجتمع وأهمية كل من التخطيط والتقويم والعملية التربوية، والجانب المهاري: وهو أن يدرك مدير المدرسة أهمية المهارات التعليمية ومساعدة المعلمين على امتلاكها وأن يحدد حاجيات المعلمين المختلفة لغاية توظيفها في العملية التعليمية.

ويرى القاسم (2010) كثير من المهام فيما يتعلق في تنمية المعلمين مهنيا وتطورهم يجب على مدير المدرسة القيام بها مثل: توضيح أهمية التعليم وحجم المسؤولية والأمانة الملقاة على المعلمين، وتحديد المسؤوليات المنوطة بالمعلم التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، وأيضًا شرح معايير تقويم الأداء، وعلى مدير المدرسة استخدام الوسائل الإشرافية المتنوعة من اجتماعات ونشرات وغيرها، وكذلك حث المعلمين على القراءة والاطلاع على الكتب التربوية والدوريات والنشرات، وعليه اختيار المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية المختلفة وفق حاجيات المعلم.

وذكر العامري (2015) فيما يتعلق بدور مدير المدرسة كمشرف مقيم ضمن مجال تنمية المعلم مهنيًا على النحو الآتي: التعاون مع المعلمين للتعرف إلى حاجاتهم وحاجات طلابهم، ويصمم برامج تدريبية وفق تلك هذه الحاجات، ويعمل على إتاحة الفرصة للمعلم كي يشارك في التدريب وكذلك المعلم المتميز ليشارك في التدريب مدربًا، ويعرض دروسًا تطبيقية من أدائه أو أداء معلمين متميزين أمام المعلمين المستهدفين، ويساهم في إعداد نشرات تربوية تتعلق بالمبحث ويوزعها على المعلمين، ويساعد المعلم في الوصول إلى المصادر ومراجع المعرفة

العلمية وفي إعداد النشرات، وكذلك على المدير أن يسمح بتبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق تبادل الزيارات الصفية المنظمة في المدرسة أو بين مجموعة من المدارس، وينبغي على مدير المدرسة تنظيم الندوات والمحاضرات التربوية ذات أهمية بالنسبة للمعلمين .

ثالثا: مجال رعاية الطلبة

تُعد نوعية التعليم وجودته مؤثرًا كبيرًا في تعلم الطلبة، ولكي يتحقق ذلك لا بدمن نقل المعرفة للطلبة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل تمكينهم من مواكبة التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم، ومن هنا لابد أن يظهر دور مدير المدرسة في رعاية الطلبة ودور الإدارة الواعية في مساعدة المعلم وتوفير كافة التسهيلات التي تمكنه من رعاية الطلبة والاهتمام بجميع الجوانب التعليمية للطلبة.

أشار الخطيب (1998) إلى دور مدير المدرسة المتعلق في رعاية الطلبة من خلال تطوير سجلات لغاية معرفة ميول الطلبة وقدراتهم، وكذلك توفير الخدمات الإرشادية والصحية للطلبة مع ضرورة الاهتمام بالطلبة المبدعين.

في حين أوضح ربيع (2006) أن أهم نشاطات مدير المدرسة في مجال رعاية الطلبة تتم من خلال إيجاد بيئة أمنة يشعر فيها الطلبة بالأمان والاستقرار، وفيه يتعرف مدير المدرسة إلى قدرات الطلبة ورغباتهم حيث يعمل على إتاحة الفرص من اجل النمو السوي أمام الطلبة، وينبغي عليه متابعة سجلات الحضور والغياب يوميًا للطلبة، والعمل على تحليل نتائج الامتحانات ومتابعة حالات الضعف لدى الطلبة، وكذلك ضرورة العناية بالطلبة وخاصة في مجال الإبداع مع تشجع الطلبة المتفوقين وإيجاد السبل لتحقيق ذلك، وأخيرًا العمل على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم الأردنية (2007) المهمات المنوطة بمدير المدرسة فيما يتعلق برعاية الطلبة نوجز منها على النحو الآتي :

- يعنى برياض الأطفال والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ويكلف المعلمين بالتعاون مع المرشد التربوي لوضع الخطط والبرامج العلاجية التي تساعدهم على تحسين مستواهم التحصيلي .
- يعنى بالطلبة الموهوبين ويعمل على توفير برامج خاصة تتناسب مع حاجاتهم وقدراتهم .
- يشرف على توفير الكتب والمناهج المدرسية وأدلة المعلمين ذات الطبعات الحديثة والمعتمدة، ويتأكد من وصولها إلى جميع المستفيدين منها في المدرسة .
- يقبل الطلبة في المراحل التعليمية المختلفة في المدرسة، ويعمل على نقلهم وفق أسس قبول وانتقال الطلبة المعمول بها .

- يشرف على التزام الطلبة وانتظامهم بالدوام الرسمي .
- يتابع مشاكل الطلبة داخل المدرسة مع المرشد التربوي، ويوفر النشرات الإرشادية اللازمة لكل من الطلبة والعاملين في المدرسة .
- يتعرف إلى الحالات المرضية لبعض الطلبة، ويعمل على توعية الهيئتين الإدارية والتعليمية عند التعامل معها .

في جانب شؤون الطلبة أشار عطوي (2014) إلى بعض المهام المنوطة بمدير المدرسة وهي على النحو الآتي: التعرف إلى احتياجات ومشكلات الطلبة، والحالة الصحية للطلبة، والتعرف على مشكلات الطلبة والعمل على حلها، والتعرف إلى مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.

رابعاً: مجال البيئة والمجتمع المحلي

يُعد التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، واطلاع أولياء الأمور على التقدم الذي يحرزه أبنائهم في المدرسة، عامل مهم في رفع تحصيل الطلبة ورفع سوية التعليم، حيث تعتبر المدرسة واحدة من أهم مؤسسات المجتمع المعنية بالتنشئة الاجتماعية وفي ذات الوقت يعتبر المجتمع نتاجا للمدرسة .

ويرى مطاوع (1991) أن المدرسة التي تقف معزولة عن المشكلات الاجتماعية فأنها سوف تفقد وظيفتها في المجتمع وتعمل على إخراج شبابًا غير قادر على مواجهة مشكلات الحياة، ولذلك ينبغي على المدرسة أن تفتح أبوابها للمجتمع المحلي وتعمل على تعريف الطلبة بمشكلات الحياة.

وأشار مرسي (1995) إلى الأهمية التي يؤديها مجلس المدرسة في زيادة الوعي المحلي بالتعليم ومساعدة المدرسة في حل كثير من المشكلات المدرسة، وتؤكد الخطيب (1998) على ضرورة تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي والتعاون المشترك من أجل حل المشكلات المجتمعية وتوجيه الطلبة نحو أهداف المدرسة والمجتمع.

وأشار الأغبري (2000) أنه ولكي تسهم المدرسة في مواجهة التحديات والمتغيرات التي طرأت في مجالات التكنولوجيا، والعولمة، والانفتاح الثقافي والاقتصادي، فإنها تحتاج إلى توفير سبل للتعاون والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي ويتم ذلك من خلال التعاون مع الأسرة وأولياء أمور الطلبة وإشراكهم في تربية وتعليم أبنائهم .

وقدم مطاوع (2010) تعريفًا يوضح فيه مفهوم المجتمع المحلي بأنه مجموعة من الناس تقيم في بيئة واحدة تتمسك بقيم وثقافات مشتركة ولهم تخصصات ومهام مختلفة ومتكاملة، تقوم

بينهم علاقات وروابط متبادلة لكل منهم هدفه الخاص ضمن الإطار العام لأهداف وتطلعات المجتمع، ويتواصلون بفاعلية.

لقد دعا جون ديوي (1978) إلى أن المدرسة الحديثة تقوم على أربعة أسس نوجزها على النحو الآتي:

- ضرورة ربط المدرسة بالمجتمع ودعا إلى بناء مدرسة تلعب دورين أساسيين في خدمة المجتمع أولهما نقل التراث بعد تخليصه من الشوائب وثانيهما إضافة ما يتطلب المجتمع لكي يحافظ المجتمع على حياته.
- ضرورة اعتبار التربية المدرسية عملية حياتية وليست عملية إعداد للمستقبل كما في المدرسة القديمة.
- ضرورة الاهتمام بالموضوعات العملية والمهنية بفعالية وكذلك الأعمال اليدوية والمهنية في المنهج الدراسي، وعدم الإقلال من شأنها.
- الربط بين التربية والديمقراطية ربطا قويًا .

وأشار لنا عطوي (2014) إلى بعض المهام المنوطة بمدير المدرسة وخاصة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي منها: التعرف إلى إمكانات البيئة واهتماماتها والكيفية التي يتم بها خدمة المجتمع، وتحديد الإمكانات التي تقدمها المدرسة إلى المجتمع وبالعكس مع تنظيم برامج لخدمة البيئة المحلية، والعمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلاته بالمدرسة ومشاركاته المادية والمعنوية، وأيضًا توثيق الصلات وقنوات الاتصال بين المعلمين وأولياء الأمور، كما ينبغي التعامل الايجابي وحسن المعاملة مع أولياء الأمور وتقديم خدمات النصح والإرشاد، وأخيرًا ينبغي على مدير المدرسة تقييم فعاليات المدرسة وبرامجها بالاشتراك مع المجتمع المحلي .

وقد حددت وزارة التربية والتعليم الأردنية (2007) المهمات المنوطة بمدير المدرسة فيما يتعلق بالبيئة والمجتمع المحلي نوجز منها على النحو الآتي :

- يعزز دور المدرسة الاجتماعي ويفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء الأمور بالتعاون مع المرشد ومؤسسات المجتمع المحلي مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة .
- يدعو أولياء أمور الطلبة للاطلاع على أحوال أبنائهم وأشعارهم بملاحظات المدرسة حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم ومعالجة ما قد يواجهه أبناؤهم من مشكلات.

وأشار القاسم (2010) إلى الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في رعاية الطلبة من خلال مهام تتضمن تصميم خطط توجيهية لتوعية الطلبة بالنظام المدرسي وما لهم من حقوق وعليهم من واجبات ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي يواجهونها، ومهام الإرشاد

الفنـــي للطلبـــة مـــن دراســـة نتـــائج تحصـــيل الطلبـــة وتحليليهـــا وإيجـــاد الحلـــول لمعالجـــة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوى .

ومن أجل الارتقاء وتوطيد الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي يجب أن تقوم المدرسة بكثير من الأدوار ونذكر بعض من هذه الأدوار التي أشار إليها عبد الكبير وآخرون (2003) وهي على النحو التالي: تبادل الزيارات بين الهيئة التعليمية وأولياء الأمور، الرحلات الطلابية وزيارات المؤسسات المختلفة، إقامة المعارض والمتاحف المدرسية، إقامة الحفلات المدرسية والوطنية والقومية، إقامة المحاضرات والندوات واللقاءات، إنشاء مجلس طلبة الفصل، الاجتماع بالأهالي لتداول شؤون الطلبة والمدرسة، و توثيق الصلة بين المدرسة والمنزل.

ويرى الباحث عبد الكبير وآخرون (2003) أن لمدير المدرسة الدور الأكبر والفاعل في توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال عقد الاجتماعات والندوات التي تبحث في إطار التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، والأخذ برأي أولياء الأمور مع عطائهم دورا في القرارات ما لم تخالف التعليمات المدرسية والنظام التربوي، تعريف أولياء الأمور بكافة الأنشطة المنوي إقامتها.

الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة

لأجل أن يكون مدير المدرسة مشرفا مقيما لا بد أن يمتلك بعض المهارات التي تمكنه من القيام بهذا الدور وقد حدد الكثير من التربويين بعض من هذه الكفايات نذكر منهم طافش (2004) والفرح (2007) والتي يمكن إيجازها على النحو الأتي :

- الكفايات العلمية: وتتمثل في قدرة مدير المدرسة على التخطيط السليم وتطبيق نظريات التعلم و ممارسة إستراتيجيات التدريس الحديثة و الإحاطة بمسائل القياس والتقويم والتواصل مع الآخرين .
- الكفايات العملية: وتتمثل في قدرة مدير المدير المدرسة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي، تنفيذ الخطط الشهرية والفصلية والسنوية بكفاءة عالية، إجراء عمليات قبول وقيد الطلبة، وبناء الورقة الاختيارية .
- الكفايات الشخصية: وتتمثل في الصادق للمهنة، مقدار الصفح والحلم لدي المدير، تقدير أحوال العاملين معه، مدى تمثله كقدوة حسنة للعاملين معه، القدرة في تحقيق الاتزان النفسي، كسب تقدير واحترام الآخرين، وممارسة النقد والنقد الذاتي .

وحتى يكون المدير مشرفا و يقوم بعملية الأشراف بشكل صحيح لا بد أن يمتلك الحد الأدنى من الكفايات الإشرافية التي يتميز بها المشرف الناجح.

وأشار المساد (2001) إلى الكفايات الأساسية للمشرف الناجح على النحو الآتي:
كفايات فنية وتتمثل في القدرة على استخدام الأساليب والطرق لأداء معين بكفاءة عالية، كفايات إنسانية وتتمثل القدرة على العمل مع أطراف العملية التربوية حيث يتطلب فهم الذات الإنسانية وحسن الإصغاء وبناء الأجواء الودية، وكفايات تصورية وتتمثل في القدرة على تصوير رؤية المدرسة والمديرية والوزارة كوحدة متكاملة ويتم التفاعل بين كافة الأنظمة (مرافق المدرسة كنظام مؤسسي، البرنامج التعليمي كنظام تدريس، والمؤسسة الإنسانية كنظام إنساني).

ثانيا: الدراسات السابقة

1- دراسات تناولت واقع الممارسات الإدارية لدى مدري المدارس

يشمل هذا الجزء من الفصل الثاني عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الممارسات الإدارية لمديري المدارس ودورهم كمشرفين مقيمين في المدرسة، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلي قسمين رئيسين وهما:

أولا:الدراسات العربية

هناك الكثير من الدراسات التربوية التي بحثت في المجالات الإدارية لمدراء المدارس نذكر منها دراسة عامر (1996) والتي كان هدفها التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراها المديرون والمديرات، وكان مجتمع الدراسة مكون من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية والبالغ عددها (226) مديرا ومديرة، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة حيث شملت العينة على (40) من مديري ومديرات المدارس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية و مديريات المدارس الثانوية من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة، عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية ذوي خبرة طويلة أو مديري المدارس الثانوية حديثي العهد من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة، عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في القرى أو مديري المدارس الثانوية في المدن من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة.

وفي دراسة الشافي (2001) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية في الإمارات العربية المتحدة وكذلك التعرف على نواحي القصور فيها، استخدم البحث المنهج الوصفي للتعرف على الكفايات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية حيث اقتصرت الدراسة الميدانية على مديري المدارس التأسيسية التابعة لمنطقة أبو ظبي، ومنطقة العين، ومنطقة دبي ومنطقة أم القيوين، والمنطقة الغربية، وقد خلصت الدراسة إلى أن بعض مديري المدارس لا يستطيعون التنسيق مع جهات الاختصاص التعليمية لتدريب الهيئة التعليمية على استخدام التكنولوجيا المتطورة، وأن مدير المدرسة لا يعطى صلاحيات كاملة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لسير العملية التعليمية، وكذلك مدير المدرسة ينحصر دوره فقط بالشؤون

الإدارية والإعمال الروتينية، وان الإمكانات المادية والبشرية التي توفرها الوزارة لا تساعد على أعداد والبرامج الأنشطة الصفية المفيدة.

كما هدفت دراسة أبو شعيرة (2009) إلى معرفة واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (191) مديراً ومديرة وعلى (160) مشرفاً ومشرفة، اختيروا بالطريقة العشوائية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة، وتناولت الدراسة خمسة مجالات رئيسية هي: التعلم والتعليم، المنهاج، النمو المهني، تقويم تحصيل الطلبة، الرؤية والرسالة والأهداف، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس لواقع ممارساتهم التعليمية جاءت عالية في مجالات الدراسة الخمسة، وكذلك لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة، في حين أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المؤهل في مجال التعلم والتعليم والمنهاج والرؤية والرسالة والأهداف

وفي دراسة أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) التي هدفت إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مدير مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس في منطقة القدس والبالغ عددهم (3311)، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (441) فردًا، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية أولًا: أن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في منطقة القدس كانت بدرجة مرتفعة، ثانيًا: عدم ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغير الجنس، لكن أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي لصالح المدير والسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

وكان هدف دراسة مروح (2010) التعرف إلى واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (271) مديرًا من مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية من وجهات نظرهم كانت بدرجة عالية جدا. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الصلاحيات الإدارية والعلاقة مع المجتمع المحلي وجاءت لصالح الذكور. وأظهرت أيضًا عدم

وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات الإدارية، والصلاحيات المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والدرجة الكلية لواقع الممارسات، كما أظهرت الدراسة ووجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال الطلبة بين حملة الدبلوم وحملة أعلى من بكالوريوس وجاءت لصالح حملة بكالوريوس فأعلى.

وفي دراسة منصور(2011) وكان هدفها التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في مجالات التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل ضمن فريق، واتخاذ القرار، والتقويم، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من المديرين بلغت (258) مديراً تمّ اختيارها عشوائياً، وقد توصلت الدراسة إلى إن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التخطيط المدرسي وتنظيم العمل ضمن فريق واتخاذ القرار والتقويم واقع جيد ويتسم بدرجة عالية من المسؤولية والوعي، وأيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية بالنسبة إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية.

أمَا دراسة الناصيف (2013) فكان هدفها التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق، وفقًا لعدة أهداف وكان أحد هذه الأهداف الممارسات الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية وتشمل تلك الممارسات (التخطيط المدرسي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، التقويم)، شملت عينة الدراسة جميع أعضاء الهيئة الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العامة في مدينة دمشق والتي تحددت في (المدير والمعاون وأمين السر)، والبالغ عددهم (278) إداريا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت نسبة الممارسات الإدارية للإداريين في المدارس الثانوية (62.51) وكان ترتيب نسبة الممارسات الإدارية للإداريين في المدارس الثانوية من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي بالترتيب : بعد التقويم، بعد الاتصال، بعد التنظيم، بعد اتخاذ القرار، وأخيرًا بعد التخطيط . ووجد أيضًا فروقًا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الإداريين باختلاف مؤهلاتهم العلمية (جامعة- معهد إعداد المدرسين- دراسات عليا) لصالح الإداريين الحاصلين على شهادة جامعية، وجد أيضًا فروقًا بين الإداريين أصحاب شهادة معهد إعداد المدرسين والإداريين أصحاب شهادة دراسات عليا لصالح الإداريين أصحاب شهادات الدراسات العليا، وذلك بالنسبة للممارسات الإدارية التي شملتها الاستبانة (التخطيط المدرسي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، التقويم).

وهدفت دراسة العازمي (2013) التعرف إلى درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة من (139) من المعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت. وقد دلّت النتائج على أن الممارسات الإدارية بالمعايير الإستراتيجية لمديري المدارس بالتعليم العام بدولة الكويت متوسطة المستوى بصورة عامة، وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من المعلمين في تقييم الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء الإدارة الإستراتيجية في محاور: صياغة الإستراتيجية، تحديد الأهداف، الرصد البيئي، وقد ظهر ارتفاع تقويم المعلمين الذكور لهذه المهارات مقارنة بالإناث. أما بالنسبة إلى متغير التخصص، فقد تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين ذوي التخصص العلمي أو الأدبي في حين تبين وجود فروق تعود لسنوات الخبرة لديهم.

في دراسة الحديدي (2014) كان احد أهداف الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مديرية غرب غزة في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية لمديرية غزة والبالغ عددهم (765) معلما ومعلمة للعام (2012/2013)، في حين تألفت عينة الدراسة من(120) معلما ومعلمة ممن يعملون بالمدارس الثانوية بمنطقة غرب غزة حيث تم اختيار العينة بطريقة قصديه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية : في المرتبة الأولى كان لمحور ممارسة اتخاذ القرار، ثم جاء بالمرتبة الثانية محور الاتصال التواصل، وفي المرتبة الثالثة جاءت ممارسة تفويض السلطة، وأخيرا ممارسة حقوق الإنسان في المرتبة الأخيرة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

أما دراسة هاتش ياب (Hatch Yap ، 1989) والتي هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة ومهامه ودرجة صعوبتها من وجهة نظر المديرين، فقد توصلت الدراسة إلى أن الأعمال الإدارية اليومية والممارسات الكتابية تشكل عبئاً ثقيلاً على مديري المدارس وكان ذلك على حساب تطوير الخطط والبرامج المدرسية الهادفة.

في دراسة بويليون (Bouillon، 1996) التي هدفت إلى التعرف على الممارسات الإدارية اليومية للمديرين الجدد في مدارس مختارة من كاليفورنيا. وقد أظهرت هذه الدراسة القليل من الدعم والمساعدة للمديرين الجدد، وأظهرت حاجة المديرين الجدد إلى التدريب في الأمور المالية والبرامج المدرسية .

وفي دراسة جيدكوغمو، وكيسر (Gedikolu & Keser، 2006) والتي هدفت إلى تحديد الممارسات الإدارية لمدراء المدارس الثانوية التركية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من جميع مدراء المدارس الثانوية في المنطقة التعليمية الوسطى، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6)، وأن أعلى متوسط لهذه المسئوليات كان في الوظائف الروتينية وأن أدنى متوسط لهذه المسئوليات كان في تطوير المدرسة.

وهدفت دراسة هدسون (Hudson،2011) إلى الكشف عن الممارسات الإدارية والفنية لرؤساء الأقسام ومساعديهم في الجامعات البريطانية، حيث تكونت عينة الدراسة من (256) من رؤساء الأقسام ومساعديهم في جامعة هالم في بريطانيا وتم تكوين استبانه مكونة من شقين أحدهما للممارسات الإدارية والشق الثاني للممارسات الإشرافية، ولقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: يمارس رؤساء الأقسام عملية التنفيذ والمراقبة بدرجة عالية، بينما يمارسون عملية التخطيط بدرجة متوسطة، أما من الناحية الفنية فقد تبين أن رؤساء الأقسام ومساعديهم يمارسون أساليب حل المشكلات ويوفرون الدعم للعملية التعليمية والإدارية في الجامعة.

أما دراسة جوان وأولورنسولا (Joan Olorunsola، 2011) فقد هدفت التعرف إلى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية في ايكيتي في نيجيريا، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (200) معلما تم اختيارهم بطريقة طبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تباينًا في إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار وأظهرت الدراسة أيضًا أن المعلمين لهم دور فعال في عملية صنع القرار تطوير المدرسة

2- دراسات تناولت الدور الإشرافي لمدير المدرسة

أولا: الدراسات العربية

دراسة الشهري (1999) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس مهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية والتي طبقت على (176) مديرا يمثلون المجتمع الأصلي للمديرين وكذلك طبقت أيضا على (618) معلما والتي خلصت إلى العديد من النتائج منها المهام الإدارية مثل إعداد السجلات، متابعة غياب الطلبة، متابعة غياب المعلمين، عمل جدول زمني للإشراف، الاطلاع على التعميمات والنشرات. وأيضا بعض المهام الإشرافية مثل : متابعة دفاتر تحضير الدروس يوميا، الإشراف على سير الامتحانات والاختبارات، القيام بزيارات المعلمين لمتابعة أدائهم ومتابعة ملاحظات المشرف التربوي.

في حين هدفت دراسة العمري (2003) إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (544) معلمًا و(68) مديرًا و(58) مشرفًا تربويًا وقد تم اختيارهم من بالطريقة الطبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

أما دراسة حجازي (2006) فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلما ومعلمة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ما يلي: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين فيما يعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية .

وفي دراسة الدليمي (2006) والتي هدفت التعرَّف إلى فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفًا مقيما في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (412) معلمي مرحلة التعليم الأساسي، فقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين بالمدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى إلى متغير التخصص وسنوات الخبرة في التدريس، بينما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي .

في حين هدفت دراسة أبو سمرة (2007) التعرف على واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظات الخليل من وجهات نظر المعلمين. وأجريت الدراسة على عينة من (228) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وتم تطوير استبانة تناولت ستة مجالات رئيسية: التخطيط، والمنهاج المدرسي، والنمو المهني والتدريب، والزيارة الصفية، والعلاقات الإنسانية، والتقويم. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي. في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغيري: المديرية، وسنوات الخبرة، وجاءت الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15) سنة.

وفي دراسة الحراصي (2011) والتي هدفت إلى استكشاف فعالية دور المعلم الأول كمشرف تربوي مقيم في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان. تكونت عينة الدراسة من (379) معلما ومعلمة في وزارة التربية والتعليم في عمان في مختلف المناطق التعليمية وهي: مسقط، شمال الباطنة، الداخلية. وتم تطوير استبانة تناولت سبعة جوانب رئيسية : التخطيط، الإدارة، التقييم والاختبار، المناهج، البيئة المدرسية والمجتمع المحلي والتدريب والمتابعة الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : كان ترتيب مجالات الدراسة تنازليا على النحو الآتي:المتابعة، التخطيط ، الإدارة، التقييم والاختبار، المناهج، البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، التدريب من وجهة نظر المعلمين، وكان دور المعلم الأول كمشرف تربوي مقيم في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان بدرجة عالية في جميع المجالات، وأيضا وجد إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أفراد العينة فيما يتعلق بفعالية دور المعلم الأول كمشرف تعليمي يقيم في جميع المجالات وكانت لصالح الإناث. أما بالنسبة للمناطق التعليمية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالين الإدارة، التقييم والاختبار لصالح منطقة مسقط والدخيلة أما بقية المجالات لا توجد فروق .

وأجرى الطعاني دراسة (2012) والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (201) معلمًا ومعلمة في حين تكونت أداة الدراسة من أربعة مجالات وهي: التخطيط، النمو المهني، تطوير المناهج، وتطوير العلاقات الإنسانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل .

وفي دراسة الشوهاني (2014) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى أداء الإشراف التربوي الاختصاصي في التعليم الثانوي في العراق وتحديد عدد من المتطلبات التي تساعد على تطوير الإشراف التربوي الاختصاصي. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (341) فردًا وبنسبة (5)% من المجتمع الأصلي المكون من المدراء العاملين في التربية والمشرفين التربويين الاختصاصيين ومديري المدارس والمدرسين في التعليم بمحافظات (صلاح الدين و واسط وميسان). ولقد قام الباحث بتطوير أداتين للبحث إحداهما للتعرف على واقع الإشراف التربوي

الاختصاصي والأخرى خاصة بمتطلبات الإشراف التربوي الاختصاصي، حيث أظهرت نتائج البحث أن هناك ضعفًا في واقع الإشراف التربوي الاختصاصي وكذلك خرجت الدراسة بعدد من المتطلبات المتعلقة بتطوير واقع الإشراف التربوي الاختصاصي.

وهدفت دراسة الحلو والشوا (2015) إلى التعرف على واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (111) مدير مدرسة ثانوية. وقد تناولت الدراسة مجالات (جودة المناهج الدراسية، جودة التحصيل الدراسي، جودة وعملية التعلم والتدريس، ونوعية مهنة أداء المعلمين). وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من واقع جودة الإشراف التعليمي الذي يمارسه المشرفون، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين مجالات الإشراف التربوي ولصالح جودة مهنة أداء المعلمين ونوعية التدريس، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخبرة ومتغيرات المؤهلات في جميع المجالات، باستثناء جودة مجال المناهج الدراسية.

وهدفت دراسة غيضان (2016) إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. وقد تكونت عينة الدراسة من (294) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وقد تم استخدم المنهج الوصفي الارتباطي للدراسة. وتم تطوير أداتين للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كان متوسطاً. وأظهرت الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) وأيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) وكما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الكفايات الإشرافية ومستوى الأداء الوظيفي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

فـي دراسـة وارد (Ward 1976)، والتـي هـدفت إلـى تحديـد المهـارات الإشـرافية اللازمـة لمـديري المـدارس للقيـام بمسؤولياتهم الإشـرافية بكفـاءة فـي منطقـة نيـوتن بولايـة أيـوا الأمريكيـة والتعرف إلـى أنمـاط الأعمـال اليوميـة التـي يقوم بهـا المـديرون والوقت الـذي يقضـونه فيهـا، حيث تكونـت عينـة الدراسـة مـن (24) مـديراً ومـديرة واستخدمت الدراسـة استبانه مكونـة مـن عـدد مـن المحـاور التـي تمثـل المهـارات الإشـرافية التـي يحتاجهـا المـديرون مـن وجهـة نظـرهم (العلاقـة بـين المعلـم والمـدير، جمـع المعلومـات والملاحظـة)، وخلصـت الدراسـة إلـى تحديـد أهـم المهـارات الإشرافية التي يحتاجها المديرون في عملهم الإشرافي وهي: وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات، مهارة الملاحظـة، عقد الاجتماعـات الإشـرافية للمعلمين، كمـا أوصـت الدراسـة إلـى ضـرورة تنميـة المهارات الإشرافية لمديري المدارس وزيادة الوقت المخصص لأنشطة الإشراف.

وفي دراسـة تـايرون (Tyron، 1979) التـي هدفت إلـى معرفـة دور مـدير المدرسـة ومهامـه من وجهة نظر كل من مديري التعليم ومـديري المـدارس ومجلس المعلمين، فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تصورات مديري التعليم ومديري المدارس ومجلس المعلمين فيما يتعلق لدور مدير المدرسة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة بـين تصـورات مـديري الـتعلم ومـديري المـدارس ومجلـس المعلمين فيما تعزى لحجم البناء المدرسي.

في دراسة هايبرت (Hibert،2000) والتي هدفت إلى إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية والتعليمية والطلاب في ثانويـة سـانتا مونيكـا فـي ولايـة كاليفورنيا الأمريكية. ونذكر هنا بعض من أهم نتائج الدراسة مثل إشراك الهيئة الإداريـة والتعليميـة في حل المشكلات الإدارية والتربوية بعقد اجتماع أسبوعي بشكل منتظم، تشجيع و تعزيز العـاملين في المدرسة، واعتبار مصلحة الطلاب فوق كل الاعتبارات الشخصية والاجتماعية.

وفي دراسة كاتشنج (Catching، 2000) التـي هدفت التعرف إلـى العوامل التـي تسـاعد فـي التطوير المهني للمعلم في بعض المدارس الابتدائية في ولاية لويزيانا الأمريكيـة وأجريت الدراسـة علـى عينـة مكونـة مـن(4) مـدارس ابتدائيـة، وتوصـلت الدراسـة إلـى أن مـن الضـروري اسـتخدام التقنيات الحديثة في تدريب المعلمين داخل المدارس، وأيضًا ضرورة استخدام التقنيات الحديثـة فـي تدريب الإدارة المدرسية والاستعانة بخبراء لتدريب المعلمين على الأجهزة والتقنيات الحديثة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال عرض الدراسات السابقة لموضوع البحث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي سوف استخدمه في البحث الحالي، واستخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة وهي نفس أداة التي استخدمها في البحث الحالي، وقام بعض الباحثين في الدراسات السابقة بتوزيع أداة الدراسة على المديرين والمعلمين وبعضها على المديرين ومساعديهم والبعض الآخر على المعلمين فقط في حين قام البعض بتوزيعها على المشرفين والمديرين والمعلمين معًا، ولقد تناولت الدراسات السابقة بيئات ومراحل مختلفة ومماثلة لمجتمع الدراسة الحالية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تكشف واقع الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة نذكر منها: عامر (1996)، الشافي (2001)، أبو سمرة وآخرون (2010)، الناصيف (2013)، الحديدي (2014)، وأيضًا تتفق مع كثير من الدراسات التي تناولت دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم والدور الإشراف التربوي الفني على جميع العاملين في مدرسته من معلمين وتلاميذ ومستخدمين نذكر منها: الشهري (1999) ، عابدين(2001)، الدليمي (2006)، العمري (2003)، الطعاني (2012) بويليون (Bouillon)،1996 ،

تتميز الدراسة الحالية بأنها: تناولت استجابات مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية ، كما تتميز هذه الدراسة بأنه تحاول التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأيضًا البحث عن وجود/عدم وجود علاقة بين واقع الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس البادية الشمالية الشرقية. ومن خلال الدراسات السابقة أخذت تصور بكافة الممارسات أو المهام الإدارية المنوطة في مدير المدرسة وكذلك الممارسات الفنية لمدير المدرسة بدوره الإشرافي على جميع العاملين (المشرف المقيم)، وكذلك أخذت تصور كامل وشامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها وأهميتها ومنهج الدراسة وكذلك إعداد الأداة الخاصة للدراسة من جميع جوانبها، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هدا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي سيتم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات والطرق الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هده الدراسة.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظرًا لملائمته طبيعة وأهداف الدراسة

مجتمع الدراسة

قامت الباحثة بزيارة مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الشرقية/ قسم شؤون الموظفين، حيث حصلت على عدد مجتمع الدراسة المتكون من جميع مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية الحكومية والبالغ عددهم (156) مديرًا ومديرة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2016/2017 يعملون في (156) مدرسة حكومية، كما حصلت على قائمة مكونة من أسماء وعدد مدارس الذكور والإناث لغاية تمثيل العينة .

عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة (113) بعد استبعاد كل من الاستبيانات الفاقدة والمستبعدة وأيضا تم استثناء العينة الاستطلاعية من عينة البحث البالغة (30) مديرًا ومديرة وكانت نسبة الاستجابة من أفراد العينة (89.7%) وهي نسبة عالية ومرضية جدا .

وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمرحلة التعليمية، وجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمرحلة التعليمية.

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	%44
	أنثى	63	%56
	المجموع	113	%100
المؤهل العلمي	عالي دبلوم	78	%69
	ماجستير	30	%26.5
	دكتوراه	5	%4.5
	المجموع	113	%100
الخبرة الإدارية	اقل من 5 سنوات	32	%28.3
	من 5 سنوات إلى10	37	%32.7
	أكثر من 10 سنوات	44	%39.0
	المجموع	113	%100
المرحل التعليمية	أساسي	69	%61.1
	ثانوي	44	%38.9
	المجموع	113	%100

أداة الدِّراسة:-

تطوير أداة الدراسة:-

قامت الباحثة بعدد من الخطوات لتطوير أداة الاستبانة وهي على النحو التالي:

أولا : تم الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة منصور(2011) ودراسة الطعاني (2012) وأبو شريعة (1994) وغيرهما بموضوع الدراسة، واستفدت منها في بناء فقرات الاستبانة وصياغتها، وكذلك تم تحديد مجالات الاستبانة وبنودها أيضا مع الاستعانة بذوي الخبرة في مجال الإشراف التربوي من مدراء مدارس ومشرفين تربويين.

ثانيا: تم تطوير استبانه مكونة من محورين بصورتها الأولية : المحور الأول يقيس واقع الممارسات الإدارية لمدراء المدارس مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والمحور الثاني دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدرسته، مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات موجهة إلى مدراء المدارس في مدارس البادية الشمالية الشرقية (الملحق 1).

صدق الأداة :-

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين ممن يعملون في مؤسسات تربوية وبحثية مختلفة في جامعة اليرموك، جامعة الهاشمية، جامعة آل البيت، وجامعة الزرقاء. وقام المحكمون بالحذف والإضافة والتعديل، وقد أخذت الباحثة بملاحظات المحكمين واعتبرت العبارة المناسبة هي العبارة التي حظيت بموافقة (80%) من الأساتذة المحكمين الذين يعملون في مؤسسات تربوية وبحثية مختلفة (الملحق (2) حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث :

- سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى انتماء الفقرات لمجالاتها.
- إضافة أي فقرة يرونها ملائمة.
- حذف غير المناسب من الفقرات.
- أية ملاحظات يرونها مناسبة.

وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (64) فقرة موزعة على جزئين، كل جزء يحتوي على أربعة مجالات (الملحق 3) كما في الجدول (2).

الجدول (2)

عدد فقرات استبانه الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم حسب كل مجال

الجزء الأول **فقرات محور الممارسات الإدارية**		**الجزء الثاني** **فقرات محور دور مدير المدرسة كمشرف مقيم**	
المجال	عدد الفقرات	المجال	عدد الفقرات
التخطيط	8	التخطيط	8
تنظيم العمل	8	النمو المهني للمعلمين	8
اتخاذ القرار	8	رعاية الطلاب	8
التقويم	8	البيئة والمجتمع المحلي	8
المجوع	32	المجوع	32

ثبات الأداة:-

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الأداة والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (3)

ثبات محاور الأداة بطريقة كرونباخ ألفا

المحور الأول فقرات محور الممارسات الإدارية			المحور الثاني فقرات محور دور مدير المدرسة كمشرف مقيم		
المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التخطيط	8	0.87	التخطيط	8	0.85
تنظيم العمل	8	0.84	النمو المهني للمعلمين	8	0.91
اتخاذ القرار	8	0.72	رعاية الطلاب	8	0.88
التقويم	8	0.84	البيئة والمجتمع	8	0.93

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن معاملات (ألفا كرونباخ) تتراوح ما بين عالية إلى عالية جدا وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما طمأن الباحثة وأعطاها الثقة التامة في تطبيقها على عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع المعلومات وتفريغ البيانات تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستخدام التحليل الإحصائي التالي تمت الإجابة عن :

- السؤال الأول والثالث : تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- السؤال الثاني والرابع : تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختيار تحليل التباين الرباعي.
- اختبار شيفيه للتعرف على أثر المتغيرات الوسيطة على درجة واقع الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

- السؤال الخامس: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين واقع الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدرسته.

وللتعرف على درجة التقدير وتحليل النتائج، فقد اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابي وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى لثلاث مستويات (مرتفعة ، متوسطة، منخفضة) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح وذلك من خلال استخدام المعادلة التالية:- (الحد الأعلى للاستجابة – الحد الأدنى للاستجابة)/ عد الدرجات المطلوبة وعلى النحو التالي:-

1.33= 3/(1-5) حيث يتم إضافة الناتج إلى الحد الأدنى لكل فئة.

من (1 إلى 2.33) درجة منخفضة.

من (2.34 إلى 3.67) درجة متوسطة.

من (3.68 إلى 5.0) درجة مرتفعة.

إجراءات الدِّراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة تم تطوير أداة الدراسة، وقد تم استخراج دلالات الصدق والثبات لها حيث قامت الباحثة باختيار عينة الدّراسة وهي نفس مجتمع الدراسة مع استثناء العينة الاستطلاعية من عينة البحث البالغة (30) مديرًا ومديرة، حيث تم توزيع الأداة على (126) من أفراد عينة الدراسة وكان عدد الاستبيانات الصالحة (113) بعد استبعاد كل من الاستبيانات الفاقدة والمستبعدة وكانت نسبة الاستجابة من أفراد العينة (89.7%) وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج.

متغيرات الدراسة:- اشتملت الدراسة على متغيرات وكانت على النحو الآتي:

1) المتغيرات الوسيطة:-

الجنس: له فئتان (ذكر ، أنثى).

سنوات الخبرة في الإدارة: ولها ثلاث فئات على النحو التالي (اقل من 5 سنوات، من5 إلى 10سنوات، أكثر من 10سنوات).

المؤهل العلمي : وله ثلاث مستويات على النحو التالي (دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه)

المرحلة الدراسية:- ولها فئتان (ثانوي، أساسي).

2) المتغير المستقل:-

- الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية الحكومية في مدارسهم .

3) المتغير التابع

وتشمل استجابات عينة الدراسة عل سؤال الاستبانة المتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم الإشرافية بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة نظرهم.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة وفقًا لتسلسل الأسئلة.

أولًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم ؟"

وللإجابة عن السؤال الأول من الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجداول ذات الأرقام (4) حيث تمثل الجداول استجابات عينة الدراسة على فقرات الدراسة لمحور الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس البادية الشمالية الشرقية في مجال التخطيط ، تنظيم العمل، اتخاذ القرار، والتقويم وهي على النحو الأتي:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية مرتبة تنازلياً.

الرتبة	المجال	مجال الممارسة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	**تنظيم العمل**	4.52	0.36	مرتفعة
2	1	**التخطيط**	4.47	0.45	مرتفعة
3	3	**اتخاذ القرار**	4.46	0.39	مرتفعة
4	4	**التقويم**	4.35	0.52	مرتفعة
الممارسات الإدارية ككل			**4.45**	**0.36**	**مرتفعة**

يبين الجدول (4) أن واقع الممارسات الإدارية لمدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.45)، وبانحراف معياري بلغ (0.36)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (4.35 - 4.52)، حيث احتل مجال تنظيم العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري بلغ (0.36) ثم جاء بالمرتبة الثانية مجال التخطيط بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري بلغ (0.45) ، وجاء مجال اتخاذ القرار بالمرتبة الثالثة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.46) وانحراف المعياري (0.39) وحل

بالمرتبة الرابعة مجال التقويم بمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري بلغ (0.52). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفردا، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مجال التخطيط

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط مرتبة تنازليًا

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الممارسات الإدارية في مجال التخطيط مرتبة تنازليًا.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	أشرف على تنفيذ الخطة السنوية العامة للمدرسة في ضوء احتياجاتها.	4.72	0.53	مرتفعة
2	3	أراعي في خططي الإمكانات المادية المتاحة .	4.61	0.57	مرتفعة
3	4	أعدل الخطة المدرسية في ظل الاستفادة من التغذية الراجعة.	4.43	0.65	مرتفعة
4	2	أساعد المعلمين في وضع الخطة الدراسية للمنهاج الدراسي.	4.42	0.75	مرتفعة
5	5	أوفر الحاجات المادية لتنفيذ الخطة المدرسية.	4.41	0.65	مرتفعة
5	8	أضع خطة لتفعيل دور المدرسة في المجتمع المحلي.	4.41	0.83	مرتفعة
7	7	أشرف على تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة	4.37	0.75	مرتفعة
8	6	اخطط النشاطات اللاصفية بالتعاون مع المعلمين .	4.36	0.64	مرتفعة
		التخطيط	**4.47**	**0.45**	**مرتفعة**

يبين الجدول (5) أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية للمهام الإدارية في مجال التخطيط من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.47) بانحراف معياري (0.45)، وجاءت فقرات هذا المجال كلها بدرجة مرتفعة، وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (4.36 - 4.72) وجاءت في المرتبة الأولى والمرتفعة الفقرة (1) التي تنص على " أشرف على تنفيذ الخطة السنوية العامة للمدرسة في ضوء احتياجاتها" بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.53)، بينما حلت الفقرة (6) التي

تنص على " اخطط النشاطات اللاصفية بالتعاون مع المعلمين ." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري(0.64)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

المجال الثاني : مجال تنظيم العمل

يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنظيم العمل مرتبة تنازليًا.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الممارسات الإدارية في مجال تنظيم العمل مرتبة تنازليًا.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	11	أوزع المهام على المعلمين في بداية العام الدراسي.	4.66	0.56	مرتفعة
2	10	احرص على توفير الأثاث المدرسي لحاجات الخطط التعليمية.	4.63	0.50	مرتفعة
3	9	أشكل مع أعضاء المدرسة فريق متخصص لانجاز الأعمال بالمدرسة.	4.62	0.52	مرتفعة
4	14	اشرف على(صيانة البناء المدرسي ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته) بشكل مستمر.	4.50	0.57	مرتفعة
5	15	أدير الصراع التنظيمي بين أعضاء فريق العمل بشكل محايد.	4.47	0.63	مرتفعة
6	16	أطبق تعليمات الانضباط (للمعلمين والإداريين) لعدم قيامهم بواجبهم .	4.46	0.78	مرتفعة
7	13	أتابع إنجازات الموظفين (المعلمين) لمهامهم.	4.45	0.64	مرتفعة
8	12	أنمي مهارات العمل الجماعي ضمن فريق العمل.	4.41	0.59	مرتفعة
		تنظيم العمل	**4.52**	**0.36**	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية للمهام الإدارية في مجال تنظيم العمل من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.52) بانحراف معياري (0.36)، وجاءت فقرات هذا المجال كلها بدرجة مرتفعة، وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال بين (4.41-4.66) وجاءت في المرتبة الأولى والمرتفعة الفقرة (11) التي تنص على " أوزع المهام على المعلمين في بداية العام الدراسي " بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.56). وبالمرتبة الأخيرة جاءت فقرة (12) التي

تنص على " أنمي مهارات العمل الجماعي ضمن فريق العمل." بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الثالث : مجال اتخاذ القرار

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازليًا.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الممارسات الإدارية في اتخاذ القرار مرتبة تنازليًا.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	17	أتخذ القرار المتفق مع أهداف المدرسة .	4.60	0.56	مرتفعة
2	18	أحكم على الآخرين بموضوعية.	4. 50	0.60	مرتفعة
2	19	آخذ بعين الاعتبار الروح المعنوية للمعلمين قبل اتخاذ القرار .	4. 50	0.68	مرتفعة
4	23	أفوض الصلاحيات إلى المعلمين وفقاً لكفاءتهم.	4.49	0.68	مرتفعة
5	22	أشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ قرارات تؤثر على عملهم.	4.44	0.71	مرتفعة
6	20	أتخذ القرار في الوقت المناسب .	4.43	0.53	مرتفعة
7	21	أتحمل مسؤولية الفشل في قراري.	4.39	0.59	مرتفعة
8	24	أتخذ قراراتي بناء" على قاعدة معلومات.	4.37	0.78	مرتفعة
		اتخاذ القرار	**4.47**	**0.39**	**مرتفعة**

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية للمهام الإدارية في مجال اتخاذ القرار من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.47) بانحراف معياري (0.39)، وجاءت فقرات هذا المجال كلها بدرجة مرتفعة، وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (4.37 – 4.60) وجاءت في المرتبة الأولى والمرتفعة الفقرة (17) التي تنص على " أتخذ القرار المتفق مع أهداف المدرسة " بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.56)، وفي الرتبة الأخيرة في مجال اتخاذ القرار كانت الفقرة (24) التي

تنص على " أتخذ قراراتي بناء″ على قاعدة معلومات" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.78) بدرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الرابع : مجال التقويم

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازليًا

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الممارسات الإدارية في التقويم مرتبة تنازليًا.

الرتبة	الرقم	الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	25	أقوم أدائي من خلال أساليب التقويم المتنوعة بشكل مستمر.	4.49	0.66	مرتفعة
2	26	أعتمد الأهداف العامة للتربية وأهداف المدرسة مرجعاً أساسياً للتقييم.	4.44	0.65	مرتفعة
3	32	استفيد من التغذية الراجعة من نتائج التقويم .	4.38	0.72	مرتفعة
3	31	أقوم جميع جوانب العملية التربوية يشكل متوازن.	4.38	0.72	مرتفعة
5	27	أشجع المعلمين في المدرسة على التقويم الذاتي لهم.	4.35	0.72	مرتفعة
6	28	أطلع مدرسي المدرسة على البريد الوارد	4.28	0.84	مرتفعة
7	30	أطور التعاون مع المعلمين بمعايير لتقويم الأداء.	4.28	0.78	مرتفعة
8	29	أشارك الطلبة والمعلمين بعملية التقويم.	4.19	0.80	مرتفعة
		التقويم	**4.35**	**0.52**	**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية للمهام الإدارية في مجال التقويم من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.35) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت متوسط فقرات هذا المجال كلها بدرجة مرتفعة، وتراوحت متوسط فقرات هذا المجال بين (4.20 ــ 4.49)، وجاءت في المرتبة الأولى والمرتفعة الفقرة (25)التي تنص على " أقوم أدائي من خلال أساليب التقويم المتنوعة بشكل

مستمر " بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.66)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (29)التي تنص على " أشارك الطلبة والمعلمين بعملية التقويم"بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري(0.80).

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟".

وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الممارسات الإدارية لمدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية حسب الجنس والمؤهل العلمي و الخبرة والمرحلة التعليمية

			التخطيط	تنظيم العمل	اتخاذ القرار	التقويم	الممارسات الإدارية ككل
الجنس	ذكر	س	4.45	4.51	4.51	4.40	4.47
		ع	0.48	0.39	0.39	0.50	0.37
	أنثى	س	4.48	4.43	4.43	4.31	4.44
		ع	0.43	0.39	0.39	0.53	0.35
المؤهل العلمي	عالي دبلوم	س	4.51	4.53	4.53	4.43	4.51
		ع	0.37	0.32	0.32	0.45	0.28
	ماجستير	س	4.31	4.31	4.31	4.12	4.29
		ع	0.63	0.51	0.51	0.64	0.48
	دكتوراه	س	4.73	4.43	4.43	4.45	4.56
		ع	0.22	0.43	0.43	0.31	0.24
الخبرة	اقل من 5 سنوات	س	4.71	4.63	4.63	4.59	4.63
		ع	0.30	0.24	0.24	0.30	0.15
	من 5 سنوات إلى 10	س	4.52	4.41	4.41	4.42	4.46
		ع	0.39	0.45	0.45	0.56	0.41
	أكثر من 10 سنوات	س	4.25	4.39	4.39	4.12	4.31
		ع	0.50	0.40	0.40	0.52	0.36
المرحلة التعليمية	أساسي	س	4.46	4.44	4.44	4.33	4.43
		ع	0.48	0.41	0.41	0.54	0.40
	ثانوي	س	4.48	4.50	4.50	4.38	4.49
		ع	0.41	0.37	0.37	0.49	0.28

س= الوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (9) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية بسبب اختلاف الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات والجدول (10) يوضح ذلك

الجدول (10)

تحليل التباين المتعدد لأثر كل من الجنس و المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية على مجالات الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية.

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة"ف"	الدلالة الإحصائية
الجنس	التخطيط	0.014	1	0.014	0.09	0.77
هوتلنج=05.	اتخاذ_القرار	0.468	1	0.468	3.44	0.07
ح = 262.	التقويم	0.858	1	0.858	4.00	0.05
	تنظيم_العمل	0.468	1	0.468	3.44	0.07
كلي		0.228	1	0.228	2.24	0.14
المؤهل العلمي	التخطيط	1.327	2	0.663	3.98	* 0.02
ويلكس= 862.	اتخاذ_القرار	1.042	2	0.521	3.83	* 0.03
ح= 051.	التقويم	2.206	2	1.103	5.13	* 0.01
	تنظيم_العمل	1.042	2	0.521	3.83	* 0.03
كلي		1.037	2	0.519	5.08	* 0.01
الخبرة	التخطيط	4.151	2	2.076	12.44	* 0.00
ويلكس =707.	اتخاذ_القرار	1.205	2	0.603	4.43	* 0.01
ح = 00.	التقويم	4.531	2	2.266	10.54	* 0.00
	تنظيم_العمل	1.205	2	0.603	4.43	* 0.01
كلي		2.082	2	1.041	10.19	* 0.00
المرحلة التعليمية	التخطيط	0.114	1	0.114	0.68	0.41
هوتلنج=04.	اتخاذ_القرار	0.212	1	0.212	1.56	0.22
ح =402.	التقويم	0.225	1	0.225	1.05	0.31
	تنظيم_العمل	0.212	1	0.212	1.56	0.22
كلي		0.247	1	0.247	2.42	0.12
الخطأ	التخطيط	17.688	106	0.167		
	اتخاذ_القرار	14.418	106	0.136		
	التقويم	22.776	106	0.215		
	تنظيم_العمل	14.418	106	0.136		
كلي		10.828	106	0.102		
الكلي	التخطيط	2277.719	113			
	اتخاذ_القرار	2269.5	113			
	التقويم	2168.922	113			
	تنظيم_العمل	2269.5	113			
	كلي_أدارية	2253.168	113			

دالة ذات دلالة إحصائية(($\alpha \leq 0.05$ **)**

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس لجميع المجالات باستثناء مجال التقويم والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثـر المرحلـة التعليميـة لجميـع المجـالات. ولبيـان مكـان الفـروق تـم اسـتخدام اختبـار شـيفيه للمقارنات البعدية والجدولان (11 و12) يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول (11)

اختبار شيفية للفروق بين متوسطات الدرجات لمجالات واقع الممارسات الإدارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	اختلاف المتوسطات	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
التخطيط	دبلوم عالي	ماجستير	0.1971	0.09	0.09
		دكتوراه	-0.2154	0.19	0.52
	ماجستير	عالي دبلوم	-0.1971	0.09	0.09
		دكتوراه	-0.4125	0.20	0.12
	دكتوراه	عالي دبلوم	0.2154	0.19	0.52
		ماجستير	0.4125	0.20	0.12
اتخاذ القرار	دبلوم عالي	ماجستير	0.2189 *	0.08	0.03
		دكتوراه	0.1022	0.17	0.84
	ماجستير	عالي دبلوم	-0.2189*	0.08	0.03
		دكتوراه	-0.1167	0.18	0.81
	دكتوراه	عالي دبلوم	-0.1022	0.17	0.84
		ماجستير	0.1167	0.18	0.81
التقويم	دبلوم عالي	ماجستير	0.3176*	0.10	0.01
		دكتوراه	-0.0157	0.21	0.99
	ماجستير	عالي دبلوم	-0.3176*	0.10	0.01
		دكتوراه	-0.3333	0.22	0.33
	دكتوراه	عالي دبلوم	0.0157	0.21	0.99
		ماجستير	0.3333	0.22	0.33
تنظيم_العمل	دبلوم عالي	ماجستير	0.2189*	0.08	0.03
		دكتوراه	0.1022	0.17	0.84
	ماجستير	عالي دبلوم	-0.2189*	0.08	0.03
		دكتوراه	-0.1167	0.18	0.81
	دكتوراه	عالي دبلوم	-0.1022	0.17	0.84
		ماجستير	0.1167	0.18	0.81

يتبين من الجدول (11) الأتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي لمجال التخطيط.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ **0.05**) تعزى لأثر المؤهل العلمي لمجالات (اتخاذ القرار، التقويم ، تنظيم العمل) لصالح الدبلوم العالي .

الجدول (12)

اختبار شيفية للفروق بين متوسطات الدرجات لمجالات واقع الممارسات الإدارية تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	الخبرة	معدل الاختلاف	الانحراف المعياري	الدلالة
التخطيط	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	.1901	0.10	0.16
		أكثر من 10 سنوات	.4570*	0.10	0.00
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.1901	0.10	0.16
		أكثر من 10 سنوات	.2669*	0.10	0.02
	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.4570*	0.10	0.00
		من 5 الى 10 سنوات	-.2669*	0.10	0.02
اتخاد_القرار	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	.2128	0.09	0.06
		أكثر من 10 سنوات	.2330*	0.09	0.03
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.2128	0.09	0.06
		أكثر من 10 سنوات	.0201	0.08	0.97
	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.2330*	0.09	0.03
		من 5 الى 10 سنوات	-.0201	0.08	0.97
التقويم	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	.1670	0.11	0.33
		أكثر من 10 سنوات	.4638*	0.11	0.00
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.1670	0.11	0.33
		أكثر من 10 سنوات	.2968*	0.10	0.02
	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.4638*	0.11	0.00
		من 5 الى 10 سنوات	-.2968*	0.10	0.02
تنظيم_العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	.2128	0.09	0.06
		أكثر من 10 سنوات	.2330*	0.09	0.03
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.2128	0.089	0.06
		أكثر من 10 سنوات	.0201	0.082	0.97
	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.2330*	0.086	0.03
		من 5 الى 10 سنوات	-.0201	0.082	0.97

يتبين من الجدول(12) الأتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وفئة الخبرة أكثر من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات في مجال التخطيط و التقويم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات وفئة الخبرة أكثر من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات في كل من مجال (التخطيط، اتخاذ القرار، تنظيم العمل،التقويم)

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:"ما درجة ممارسة مديري المدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة نظر المديرين ؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث من الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول (13) حيث يمثل الجدول استجابات عينة الدراسة على فقرات الدراسة لمحور دور مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية كمشرفين مقيمين في مدارسهم في مجال التخطيط ، النمو المهني للمعلمين، رعاية الطلبة، البيئة والمجتمع المحلي وهي على النحو الآتي

الجدول (13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم	مجالات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	**النمو المهني للمعلمين**	3.83	0.68	متوسطة
2	3	**رعاية الطلبة**	3.64	0.71	متوسطة
3	4	**البيئة والمجتمع المحلي**	3.63	0.68	متوسطة
4	1	**التخطيط**	3.50	0.75	متوسطة
		المجموع الكلي	**3.65**	**0. 62**	**متوسطة**

يبين الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وبانحراف معياري بلغ (0.62)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.50 - 3.83)، حيث جاء مجال النمو المهني للمعلمين بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.83) ثم جاء مجال رعاية الطلبة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وحل بالمرتبة الثالثة مجال البيئة والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.63) والمرتبة الرابعة جاء

مجال التخطيط (3.50) . وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفردًا، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مجال التخطيط

يظهر الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم مجال التخطيط مرتبة تنازليًا.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مجال التخطيط مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	33	أعد خطة مبرمجة لزيارة المعلمين بصفوفهم.	3.90	0.88	مرتفعة
2	34	أشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة.	3.70	0.83	مرتفعة
3	40	أشجع معلمي مدرستي في إنتاج الوسائل التعليمية المناسبة لمادة تخصصه.	3.61	1.05	متوسطة
4	38	أسهل تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة مع بعضهم بعضاً للاستفادة من خبراتهم.	3.60	0.91	متوسطة
5	35	أطلع المعلمين على نماذج من الخطط (اليومية والفصلية) للاستفادة منها.	3.49	1.00	متوسطة
6	36	أدرب المعلمين على كيفية صياغة الأهدافف (العامة والخاصة) في التخطيط للتدريس.	3.43	1.03	متوسطة
7	39	أنظم ورش تربوية لعلاج المشكلات التي تواجه المعلمين مباشرة.	3.19	1.12	متوسطة
8	37	أنفذ دروس نموذجية في المدرسة بالاتفاق مع المعلمين.	3.05	1.22	متوسطة
		التخطيط	**3.50**	**0.75**	**متوسطة**

يبين الجدول (14) أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية لدورهم كمشرفين مقيمين في مدارسهم في مجال التخطيط جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.75) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.9-3.05)، حيث جاءت الفقرة (33) " أعد خطة مبرمجة لزيارة المعلمين بصفوفهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9)، بانحراف معياري (0.88)، وبدرجة مرتفعة وحلت الفقرة (37) ونصها " أنفذ دروس نموذجية في المدرسة بالاتفاق مع المعلمين." في المرتبة الأخيرة من هذا المجال بمتوسط حسابي (3.05) وبانحراف معياري (1.22)، وبدرجة متوسطة. وكذلك يبين

الجدول (14) أن الفقرتان (34،33) كانتا بدرجة ممارسة مرتفعة بينما الفقرات (35 – 40) جميعها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني: مجال النمو المهني للمعلمين

يظهر الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمو المهني للمعلمين مرتبة تنازليًا

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في النمو المهني للمعلمين مرتبة تنازليًا.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	41	أوضح أهمية حجم المسؤولية الملقاة على من ينتمي إلى هذه المهنة.	4.16	0.81	مرتفعة
2	42	أحث المعلم على أن يكون قدوة صالحة.	4.08	0.78	مرتفعة
3	43	أحفز المعلمين على تأدية العمل بإتقان.	3.90	0.87	مرتفعة
4	44	أعزز العمل المتميز للمعلم.	3.80	0.92	مرتفعة
5	4 6	أشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية	3.71	0.89	مرتفعة
6	48	أحث المعلمين على استخدام الحاسوب في التدريس للمناهج المحسوبة.	3.70	0.94	مرتفعة
6	45	أستثمر مواهب وقدرات المعلمين الفردية لإثراء العملية التعليمية والتربوية.	3.70	0.94	مرتفعة
8	47	أ سهم في توفير المراجع العلمية والتربوية لزملائي المعلمين.	3.61	0.85	متوسطة
		النمو المهني للمعلمين	**3.83**	**0.68**	**مرتفعة**

يبين الجدول (15) أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية لدورهم كمشرفين مقيمين في مدارسهم في مجال النمو المهني جاءت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.68) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61 ـ 4.16) حيث جاءت الفقرة (41) والتي تنص على" أوضح أهمية حجم المسؤولية الملقاة على من ينتمي إلى هذه المهنة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (47) ونصها " أ سهم في توفير المراجع العلمية والتربوية لزملائي المعلمين." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة متوسطة، وكذلك يظهر الجدول (15) بأن جميع

فقرات النمو المهني كانت بدرجة ممارسة مرتفعة ما عدا الفقرة (47) كانت درجة الممارسة لها بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: مجال رعاية الطلبة

يظهر الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رعاية الطلبة للمعلمين مرتبة تنازليًا.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مجال رعاية الطلبة مرتبة تنازليًا.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	52	أحرص على رعاية الطلبة الموهوبين في المدرسة	3.81	0.86	**مرتفعة**
2	50	أتابع مستويات الطلبة التحصيلية.	3.75	0.85	**مرتفعة**
3	49	أتابع أوضاع الطلبة الصحية.	3.72	1.13	**مرتفعة**
4	51	أعمل على تفعيل برنامج الإرشاد.	3.69	0.82	**مرتفعة**
5	53	أطلع على الواجبات المدرسية لطلبة بشكل منتظم.	3.59	1.02	**متوسطة**
6	54	أهتم باكتشاف الطلاب المتأخرين دراسيا لتحسين مستواهم الدراسي.	3.58	0.93	**متوسطة**
7	56	أراعي باهتمام الجوانب الاجتماعية بين الطلبة.	3.52	1.02	**متوسطة**
8	55	أجتمع مع طلبة المدرسة لمناقشة المشكلات الدراسية وحلها.	3.43	1.07	**متوسطة**
		رعاية الطلبة	**3.64**	**0.71**	**متوسطة**

يبين الجدول (16) أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية لدورهم كمشرفين مقيمين في مدارسهم في مجال رعاية الطلبة جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.64) وبانحراف معياري بلغ (0.71) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43– 3.81) حيث جاءت الفقرة (52) والتي تنص على" أحرص على رعاية الطلبة الموهوبين في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (55) ونصها " أجتمع مع طلبة المدرسة لمناقشة المشكلات الدراسية وحلها. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف

معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وكذلك يبين الجدول (16) أن أربع فقرات جاءت بدرجة مرتفعة وأرقامها (49-52) وأربع فقرات أخرى وأرقامها (53- 56) جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: مجال البيئة والمجتمع المحلي

يظهر الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك درجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رعاية الطلبة للمعلمين مرتبة تنازليًا.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مجال البيئة والمجتمع المحلي مرتبة تنازليًا.

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	57	أواجه الطلبة على اختيار أنواع التعليم الجامعي الذي يخدم حاجات المجتمع.	3.83	0.93	مرتفعة
2	62	أشجع المعلم على السلوك الايجابي أمام الطلبة (عدم التدخين، عدم الصراخ).	3.76	0.93	متوسطة
3	63	أقترح أساليب للتواصل الايجابي بين (المعلمين أنفسهم و الإدارة المدرسية)	3.66	0.87	متوسطة
4	58	أعمل على توعية الآباء بأهداف المدرسة.	3.60	0.99	متوسطة
5	64	أساعد المعلم في توفير اللوازم المدرسية التي يحتاجها مثل (مقاعد، كتب، مختبرات).	3.59	1.12	متوسطة
6	61	أناقش المعلم في كيفية إثراء البيئة الصفية.	3.56	0.91	مرتفعة
7	59	أساعد المعلمين على التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	3.54	0.93	متوسطة
8	60	أعمل على تشكيل مجالس الموارد الدراسية من جميع معلمي المادة.	3.51	0.95	متوسطة
		البيئة والمجتمع المحلي	**3.63**	**0.68**	**متوسطة**

يبين الجدول (17) أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية لدورهم كمشرفين مقيمين في مدارسهم في مجال البيئة والمجتمع المحلي جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.68) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.51– 3.83)، حيث جاءت الفقرة (57) والتي تنص على" أواجه الطلبة على اختيار أنواع التعليم الجامعي الذي يخدم حاجات المجتمع." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (60) ونصها " أعمل على تشكيل مجالس الموارد الدراسية من جميع معلمي المادة." بالمرتبة الأخيرة

وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة متوسطة، وكذلك يظهر الجدول (17) بأن جميع فقرات البيئة والمجتمع المحلي كانت بدرجة ممارسة متوسطة ما عدا الفقرة (61) كانت درجة الممارسة لها مرتفعة.

رابعًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم الإشرافية بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة المديرين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟"

وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية كمشرفين مقيمين في مدارسهم حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية

			التخطيط	النمو المهني	رعاية الطلبة	البيئة والمجتمع	المشرف المقيم ككل
الجنس	ذكر	س	3.35	3.72	3.58	3.65	3.57
		ع	0.86	0.86	0.81	0.81	0.77
	أنثى	س	3.62	3.92	3.68	3.62	3.71
		ع	0.63	0.48	0.62	0.57	0.48
المؤهل العلمي	عالي دبلوم	س	3.47	3.81	3.65	3.61	3.63
		ع	0.73	0.68	0.73	0.66	0.64
	ماجستير	س	3.53	3.85	3.63	3.64	3.66
		ع	0.76	0.69	0.64	0.74	0.59
	دكتوراه	س	3.70	4.05	3.50	3.98	3.81
		ع	1.03	0.63	0.91	0.71	0.78
الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.30	3.67	3.46	3.37	3.45
		ع	0.52	0.42	0.55	0.41	0.36
	من 5 سنوات إلى 10	س	3.56	3.82	3.70	3.66	3.68
		ع	0.75	0.61	0.53	0.57	0.50
	أكثر من 10 سنوات	س	3.59	3.96	3.72	3.80	3.77
		ع	0.86	0.85	0.90	0.86	0.82
المرحلة التعليمية	أساسي	س	3.47	3.84	3.62	3.62	3.64
		ع	0.68	0.63	0.70	0.66	0.59
	ثانوي	س	3.54	3.82	3.66	3.65	3.67
		ع	0.85	0.75	0.73	0.72	0.68

يبين الجدول (18) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية كمشرفين مقيمين في مدارسهم بسبب اختلاف الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات والجدول (19) يوضح ذلك

الجدول (19)

تحليل التباين المتعدد لأثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية على مجالات دور مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية كمشرفين مقيمين في مدارسهم

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة"ف"	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=112. ح=026.	التخطيط	2.904	1	2.904	5.32	0.02 *
	النمو المهني	1.946	1	1.946	4.29	0.04 *
	رعاية الطلبة	0.420	1	0.420	0.82	0.37
	البيئة والمجتمع	0.053	1	0.053	0.12	0.74
كلي		0.988	1	0.988	2.58	0.11
المؤهل العلمي ويلكس=942. ح=626.	التخطيط	0.410	2	0.205	0.38	0.68
	النمو المهني	0.338	2	0.169	0.37	0.69
	رعاية الطلبة	0.160	2	0.080	0.16	0.86
	البيئة والمجتمع	0.318	2	0.159	0.35	0.71
كلي		0.111	2	0.055	0.14	0.87
الخبرة ويلكس=928. ح = 448.	التخطيط	2.039	2	1.019	1.87	0.16
	النمو المهني	1.841	2	0.921	2.03	0.14
	رعاية الطلبة	1.778	2	0.889	1.75	0.18
	البيئة والمجتمع	3.120	2	1.560	3.41	0.04 *
كلي		2.112	2	1.056	2.75	0.07
المرحلة التعليمية هوتلنج=005. ح=968.	التخطيط	0.053	1	0.053	0.10	0.76
	النمو المهني	0.026	1	0.026	0.06	0.81
	رعاية الطلبة	0.003	1	0.003	0.01	0.94
	البيئة والمجتمع	0.004	1	0.004	0.01	0.92
كلي		0.002	1	0.002	0.01	0.94
الخطأ	التخطيط	57.820	106	0.545		
	النمو المهني	48.073	106	0.454		
	رعاية الطلبة	53.991	106	0.509		
	البيئة والمجتمع	48.453	106	0.457		
كلي		40.667	106	0.384		
الكلي	التخطيط	1444.328	113			
	النمو المهني	1710.875	113			
	رعاية الطلبة	1551.953	113			
	البيئة والمجتمع	1543.500	113			
	كلي	1548.980	113			

يتبين من الجدول (19) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ **0.05**) تعزى لأثر الجنس لجميع المجالات باستثناء مجال التخطيط والنمو المهني، وجاءت الفروق لصالح الإناث .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة لجميع المجالات باستثناء مجال البيئة والمجتمع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي ولجميع المجالات.

ولبيان مكان الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (20) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول (20)

اختبار شيفية للفروق بين متوسطات الدرجات لدور مدراء مدارس البادية الشمالية الشرقية كمشرفين مقيمين تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	الخبرة	معدل الاختلاف	الانحراف المعياري	الدلالة
التخطيط	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.2606	0.18	0.35
		أكثر من 10 سنوات	-.2940	0.17	0.24
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.2606	0.18	0.35
		أكثر من 10 سنوات	-.0335	0.16	0.98
	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.2940	0.17	0.24
		من 5 الى 10 سنوات	.0335	0.16	0.98
النمو المهني	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.1491	0.16	0.66
		أكثر من 10 سنوات	-.2855	0.16	0.19
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.1491	0.17	0.66
		أكثر من 10 سنوات	-.1364	0.16	0.66
	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.2855	0.16	0.19
		من 5 الى 10 سنوات	.1364	0.15	0.66
رعاية الطلبة	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.2389	0.17	0.39
		أكثر من 10 سنوات	-.2646	0.17	0.28
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.2389	0.17	0.39
		أكثر من 10 سنوات	-.0256	0.16	0.99
	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.2646	0.17	0.28
		من 5 الى 10 سنوات	.0256	0.16	0.99
البيئة والمجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.2877-	0.16	0.22
		أكثر من 10 سنوات	-.4300*	0.16	0.03
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.2877	0.16	0.22
		أكثر من 10 سنوات	-.1424	0.15	0.64
	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.4300*	0.16	0.03
		من 5 الى 10 سنوات	.1424	0.16	0.64

يظهر من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05 ≥ α**) بين فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات وفئة أقل من 5 سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة أكثر من 10 سنوات في مجال البيئة والمجتمع المحلي.

خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية ودرجة ممارسة مهامهم بصفتهم مشرفين تربويين مقيمين في مدارسهم؟ ."

للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية ومتوسطات ممارسات الدور الإشرافي لمدير المدرسة بصفته مشرف مقيم في مدرسته، وجدول (21) يظهر معاملات الارتباط على النحو الآتي:

الجدول (21)

معاملات الارتباط بين مجالات الممارسات الإدارية لمدراء البادية الشمالية الشرقية مع مجالات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

المجال		الارتباط	الممارسات الإدارية لمدير المدرسة				
			التخطيط	تنظيم العمل	اتخاذ القرار	التقويم	متوسط الممارسات الإدارية
دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في المدرسة	التخطيط/ الإشرافي	ارتباط بيرسون	-0.052	0.024	0.024	0.030	0.026
		مستوى الدلالة	0.584	0.798	0.798	0.752	0.787
	النمو المهني	ارتباط بيرسون	-0.222*	0.063	0.063	-0.057	-0.047
		مستوى الدلالة	0.018	0.511	0.511	0.549	0.619
	رعاية الطلبة	ارتباط بيرسون	-0.144	0.022	0.022	0.020	-0.035
		مستوى الدلالة	0.129	0.814	0.814	0.837	0.711
	البيئة والمجتمع	ارتباط بيرسون	-0.160	0.042	0.042	-0.001	-0.018
		مستوى الدلالة	0.090	0.660	0.660	0.988	0.847
	متوسط الممارسات المشرف المقيم	ارتباط بيرسون	-0.160	0.042	0.042	-0.001	-0.020
		الدلالة **0.832**	**0.090**	**0.658**	**0.989**	**0.989**	**0.832**
*دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **0.05**							

يتبين من الجدول (21) الآتي:

- وجود علاقة سلبية بين متوسط الممارسات الإدارية ومتوسط ممارسات مدير المدرسة كمشرف مقيم.
- وجود علاقة سلبية بين مجال التخطيط للممارسات الإدارية مع جميع مجالات الدور الإشرافي لمدير المدرسة (التخطيط،النمو المهني، رعاية الطلبة، البيئة والمجتمع)
- وجود علاقة سلبية بين مجال التقويم في الممارسات الإدارية مع مجالي (النمو المهني ، والبيئة والمجتمع) في الدور الإشرافي لمدير المدرسة .
- في مجال التخطيط من الممارسات الإدارية توجد علاقة ذات ارتباط سلبي دالة إحصائيا مع مجال النمو المهني لدور مدير المدرسة كمشرف مقيم مقداره (-0.22*) عند مستوى دلالة (0.018).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وأهم التوصيات التي خرجت بها

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المديرين؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية كان بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء مجال تنظيم العمل في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي وبدرجة مرتفعة، تلاه مجالا التخطيط في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه مجال اتخاذ القرار بالمرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال التقويم وبدرجة مرتفعة.

وتفسر الباحثة هذه النتائج على النحو التالي:

جاء **مجال تنظيم العمل** بالمرتبة الأولى حيث جاءت الفقرة التي تهتم بتوزيع المهام بأعلى درجة ممارسة "مرتفعة" في التنظيم لأن مدراء المدارس يقومونَ بعد عملية التخطيط مباشرة بالتنظيم من خلل توزيع المهمات المنوطة للعاملين في المدرسة من تحديد علاقات وطرق الاتصال، وفي المرتبة الأخيرة في المجال جاءت الفقرة " أنمي مهارات العمل الجماعي ضمن فريق العمل" وقد يعزى ذلك لأن المعلمين يرفضون الأفكار الحديثة مثل مفهوم العمل الجماعي، كما أن حرص الإدارة المدرسية على تشكيل الفرق وتوزيع المهام لديها ومتابعة انجاز المهام أسهم في رفع الممارسة في تنظيم العمل.

في **مجال التخطيط** جاء مجال التخطيط بالمرتبة الثانية نظرا إلى الأهمية الكبيرة لعملية التخطيط وحاجة المدراء والمديرات له رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية لما له من دوره كبير في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، كما أن اهتمام مدراء المدرسة دون استثناء بعملية التخطيط لأنه يمكن مدير المدرسة من استغلال جميع الموارد والطاقات المتوفرة لديه بعد دراستها وتحديدها والتعرف عليها جيداً، وأيضاً لأن التخطيط يعتبر الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الإعمال التربوية الأخرى، وكانت الفقرات الأولى والثانية والثالثة الأكثر اهتمام وارتباط بالخطة السنوية للمدراء والمعلمين ومنها جاءت الفقرات الأعلى ممارسة لأن الخطة السنوية تعتبر الأساس أو العمود الفقري الذي تقوم عليه جميع الأعمال بالمدرسة على مدار العام

الدراسي، كما أن التشاركية بين المدير والمعلم وإعطاء المعلم دور اكبر في وضع وصياغة الخطط والأهداف أسهمت بشكل واضح في ممارسة عملية التخطيط .

وحل **مجال اتخاذ القرار** بالمرتبة الثالثة حيث جاءت فقرات هذا المجال كلها بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك لأن عملية اتخاذ القرار تعتبر نقطة البداية لجميع الإجراءات والتصرفات والنشاطات، وهو أساس العمل بالنسبة إلى مدراء ومديرات المدارس، وأيضًا تعتبر عملية اتخاذ القرار مبنية على التنظيم العمل وكلاهما حلا في المرتبة الثانية، وهذا يعني أن العمليات الإدارية سلسلة خطوات يعتمد كل منها على بعض البعض، وجاءت قيم المتوسطات الحسابية لمجال اتخاذ القرار مرتفعة وهذا ما اتفق معه في دراسة الحديدي (2014): حيث جاء محور ممارسة اتخاذ القرار في المرتبة الأولى في دراسته، حيث أن التشاركية وتفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس وتعزيز الروح المعنوية أسهمت في رفع سوية هذا المجال.

وفي المرتبة الرابعة حل **مجال التقويم** حيث جاءت ممارسات التقويم بشكل مرتفع وقد يعزى ذلك كون المدراء والمديرات يشعرون على حد سواء بالطمأنينة للعمل ومخرجاته وأيضا للمسؤولين المشرفين على العملية التربوية ككل وأنه يسير بالاتجاه السليم وأي تقصير يمكن معالجته مباشرة دون تأثيرات سلبية على العملية التربوية، وجاءت المتوسطات الحسابية لممارسة عملية التقويم جميعها مرتفعة وهذا يدل على التقويم يتم ممارسته من قبل المدراء والمديرات بشكل جيد وبأشكاله المتنوعة وأساليبه المتعددة وهذا ينعكس بدوره على في تحسين مستوى الأداء للمدرسة ومخرجاتها المستهدفة.

وجاءت بالمرتبة الأولى لعملية التقويم الفقرة التي تنص " أقوم أدائي من خلال أساليب التقويم المتنوعة بشكل مستمر" وقد يعزى ذلك أن المدراء والمديرات يقومون بالتنويع في أساليب التقويم المختلفة لجميع العملية التربوية حيث أن مشكلات التعليم في البادية كثيرة ومتعددة ومنها خبرات المعلمين المتفاوتة في البادية حيث تتفاوت الخبرة من السنة الواحدة إلى أكثر من (25) سنة من خلال التعيينات السنوية الجديدة في مدارس البادية الشمالية الشرقية، وجاءت الفقرة "أطلع مدرسي المدرسة على البريد الوارد" في المرتبة قبل الأخيرة بالنسبة للمجال التي تنتمي إليه نظرا لأن بعض من المديرين والمديرات لا يحبذ اطلاع العاملين على البريد الوارد لأنه يمكن أن يسبب بعض المشكلات المدرسية مثال ذلك تنسيب الدورات، انتهاء فعالية كتاب البريد الوارد بسبب تأخر الإدارة في استلامه من المديرية، وجاءت الفقرة" أشارك الطلبة والمعلمين بعملية التقويم" بالرتبة الأخيرة بالنسبة إلى المجال الذي تنتمي إليه نظرا لأن بعض من المدراء والمديرات لا يشرك الطلبة والمعلمين بعملية التقويم وخاصة الطلبة لاعتقاد

الإدارة المدرسية أن الطلبة لا يستطيعون يأخذوا القرار بأنفسهم مما يسبب للإدارة نقل صورة غير سليمة عن عملية التقويم.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو سمرة والطيطي و قاسم، (2010) الشافي (2001)، أبو سمرة وآخرون (2010)، الناصيف (2013)، الحديدي (2014)، والتي بينت أن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس كانت بدرجة مرتفعة، في حين لم تتفق هذه الدراسة مع دراسة الناصيف (2013) في أشارته إلى ترتيب الممارسات حيث احتل بعد التقويم المرتبة الأولى والتخطيط المرتبة الأخيرة فيما حل بعدا التنظيم واتخاذ القرار في المرتبة الثالثة والرابعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟"

وللإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.

بالنسبة لمتغير الجنس أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) تعزى لأثر الجنس لجميع المجالات باستثناء مجال التقويم، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وهذه النتيجة تعني أن الذكور والإناث من المديرين لا يختلفون في وجهات نظرهم بشكل كبير حول واقع الممارسات الإدارية التي يمارسونها في مدارسهم.
أما فيما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) تعزى لأثر المرحلة التعليمية لجميع المجالات. وهذا يعني أن مدراء المدارس لا يختلفون في وجهات نظرهم حول واقع الممارسات الإدارية باختلاف المرحلة التعليمية وقد يعزى ذلك إلى أن الظروف التي تمر بها الإدارة المدرسية سواء كانت المدارس أساسية أو ثانوية هي نفسها وكما أن عدد الطلبة قليل ومتقارب جدا في المدارس الأساسية والثانوية بحيث لا تتأثر الممارسات الإدارية.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين : وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي لمجالات (اتخاذ القرار، التقويم ، تنظيم العمل) لصالح الدبلوم العالي، وهذا يعني أن المدراء يختلفون في وجهات نظرهم بشكل كبير

حول واقع الممارسات الإدارية التي يمارسونها فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي وقد يعزى ذلك أن معظم مدراء الدبلوم التربوي قد تم تعيينهم على النظام القديم أي لهم من الخدمة والخبرة في التنظيم والتقويم، وقد اتفق ذلك مع دراسة ناصيف (2013) في إشارته إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الإداريين باختلاف مؤهلاتهم العلمي لصالح الإداريين الحاصلين على شهادة جامعية . أما في مجال التخطيط فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي لمجال التخطيط وقد يعزى ذلك أن مدراء المدارس يختلفون في وجهات نظرهم حول واقع الممارسات الإدارية لمجال التخطيط باختلاف المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات و أكثر من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة من 5 إلى 10 سنوات في مجال التخطيط و التقويم وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات في كل من مجال (التخطيط، اتخاذ القرار، تنظيم العمل، التقويم) وقد يعزى ذلك أن هذه الفروق ترجع إلى الأسس الجديدة التي تم تطبيقها خلال الخمس سنوات الماضية في آلية اختيار المدير المناسب والشروط التي وضعتها الوزارة في اختيار المدراء كان لها الأثر الكبير على نوعية المدراء من ذوي الخبرات القليلة في الإدارة والطويلة في التدريس، وكذلك عملية إخضاع المدراء إلى الامتحان قبل تعيينهم كان لها دور في المنافسة على شاغر المدير، وحيث أن المدراء الجدد يميلوا إلى التميز للرقي بالدرجات التعليمية أكثر من ذوي الخبرات الطويلة وهذا لم يتوافق مع دراسة عامر (1996) بأنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية ذوي خبرة طويلة أو مديري المدارس الثانوية حديثي الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: " ما درجة ممارسة مديري المدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة نظر المديرين ؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الممارسات الإشرافية لمديري المدارس البادية الشمالية الشرقية مهامه بصفته مشرفا مقيما كانت بدرجة متوسطة وجاء مجال النمو المهني للمعلمين في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة، تلاه مجال رعاية الطلبة في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، تلاه مجال البيئة والمجتمع المحلي وجاء في المرتبة الرابعة مجال التخطيط الإشرافي وبدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة كل من أبو سمرة (2010)

الشوهاني (2014) حيث أشار في دراسته إلى أن العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة كان بدرجة ضعيفة.

في المرتبة الأولى جاء مجال النمو المهني للمعلمين حيث جاءت المتوسطات الحسابية لممارسة عملية النمو المهني للمعلمين جميعها مرتفعة ما عدا واحدة وهذا يدل على أن عملية النمو المهني للمعلمين تتم ممارسته من قبل المدراء والمديرات بشكل جيد وبأشكاله المتنوعة ومجالاته العديدة وهذا ينعكس بدوره في تحسين مستوى الأداء للمدرسة ومخرجاتها المستهدفة، وقد يعزى ذلك من خلال قيام مديرية التربية بتكثيف الدورات وتوفير البنية التحتية للمدارس من مختبرات حاسوب وتوفير الحوافز المادية والمعنوية مثل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والمسابقات الرياضية والثقافية والعلمية وغيرها بعد الإخفاق الكبير لطلبة الثانوية العامة في الأردن بشكل عام والبادية الشمالية الشرقية بشكل خاص حيث أسهم ذلك برفع درجة الممارسة في تنمية المديرين مهنيا وانعكاسه على المعلمين بالدرجة الأولى مهنيا.

وجاءت فقرة مساهمة الإدارة في توفير المراجع العلمية والتربوية بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك لعدم توفر المكتبات المدرسية واقتصارها على بعض المدارس الثانوية والمدارس الأساسية الكبرى نسبيا، كما أن موازنة المدرسة تذهب إلى جوانب أخرى غير المراجع والكتب التربوية، وأصبح الحاسوب والانترنت المصدر والمرجع الرئيسي لكثير من مدارس البادية الشمالية الشرقية لسهولة الحصول عليها ورخص ثمنها، كما أن تشجيع المعلمين على حضور الدورات التدريبية واستخدام الحاسوب في عملية التعليم أسهم بشكل واضح في رفع ممارسة هذا المجال.

أما مجال رعاية الطلبة جاء بالمرتبة الثانية وهذا يظهر أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية لمهام المشرف المقيم في مجال رعاية الطلبة من وجهة نظرهم كانت متفاوتة بين مرتفعة ومتوسطة. أن الممارسات المرتفعة في رعاية الطلبة يمكن أن يعزى ذلك لان محور اهتمام الإدارة المدرسية بالطالب من الناحية الصحية والتحصيلية والإرشادية وكذلك الطلبة الموهوبين لأن الاهتمام بها لا يحتاج الكثير من الوقت للقيام بها لأنها موزعة إلى المعلمين ذوي الاختصاص من معلم المشرف الصحي ومعلم الإرشاد، أما الممارسات المتوسطة في رعاية الطلبة قد تعزى إلى كثرة المشكلات الدراسية على مدار العام الدراسي وعدم توفر الوقت الكافي لمتابعة هذه المشكلات الطلابية من قبل الإدارة المدرسية وانغماسها الكامل في الممارسات الإدارية.

وفي المرتبة الثالثة حل مجال البيئة والمجتمع المحلي وتبين أن درجة ممارسة مدراء ومديرات مدارس البادية الشمالية الشرقية لمهام المشرف المقيم في مجال البيئة والمجتمع المحلي من وجهة نظرهم كانت جميعها متوسطة وقد يعزى ذلك إلى ضعف عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة والبيت في مناطق البادية الشمالية الشرقية وإحجام أولياء الأمور عن التعاون والحضور إلى المدرسة وكذلك انشغال أولياء الأمور في وظائفهم الحكومية التي تكون بعيدة عن المدرسة .

ففي ممارسة توفير اللوازم المدرسية التي تحتاجها المدرسة لا يستطيع المدير توفيرها بشكل كبير لأنها من واجبات مديرية تربية البادية وبالتالي جاءت الممارسة متوسطة، وجاءت ممارسة تشكيل مجالس المواد الدراسية من جميع معلمي المادة بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك أن معظم مدارس البادية لا يتوفر فيها أعداد من المعلمين والمعلمات لتشكيل مجلس مواد دراسية، وجاءت ممارسة تواصل المعلمين مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بدرجة متوسط لان هناك ضعف في التواصل بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية.

كما أن ممارسة عادات مثل التدخين والصراخ لدى المعلمين يصعب التحكم بها لأنها تعتبر من شخصية وعادات المعلم فلا يستطيع المعلم نهي الطالب عن التدخين وفي نفس الوقت يقوم بعملية التدخين أمام الطلبة حيث جاءت درجة الممارسة مرتفعة ولكن بمتوسط قريب إلى درجة المتوسطة، وجاءت ممارسة توجيه الطلبة في اختيار أنواع التعليم الجامعي بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك لمعرفة الإدارة بحاجات المجتمع والنشرات التربوية التي توجهها المديرية للإدارة المدرسي لتوجيه الطلبة، ولقصر نظر الطالب لمعرفة حاجات المجتمع المحلي.

وجاء مجال التخطيط في الجانب الإشرافي بالمرتبة الرابعة، وجاءت متوسطات الفقرات متفاوتة بين متوسطة ومرتفعة، ففي عملية إشراك الهيئة التدريسية بالخطة العلاجية كانت بممارسة جيدة وقد يعزى ذلك لأن وقت الإعداد يكون في بداية العام الدراسي، وعملية تشجيع المعلمين على إنتاج الوسائل كانت متوسطة، وكذلك لأن عملية التشجيع من الإدارة المدرسية يقابلها أحيانًا عدم رضى من الهيئة التدريسية بسبب زيادة العبء الدراسي عليه وغير مكلف بها بشكل رسمي، بينما اطلاع المعلمين على خطط سنوات سابقة أو نماذج خطط سابق ممارستها قليلة يمكن أن يعزى إلى أن معظم المدراء لا يحتفظون بخطط المعلمين السابقة وكذلك لا يوجد نموذج خطط يمكن القياس عليه لبقية المواد نظرًا لكثرة التعديلات في الكتاب المدرسي على مدار السنوات الأخيرة، وجاءت فقرات تنظيم دروس نموذجية، تنظيم وورش تربوية، وتدريب المعلمين بدرجة متوسطة ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود الوقت الكافي للمدراء والمديرات وأيضًا قلة خبرات بعض المدراء والمديرات في مدارس البادية الشمالية الشرقية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية مهامهم الإشرافية بصفتهم مشرفين مقيمين من وجهة المديرين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟"

وللإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.

الجنس:- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس لجميع المجالات باستثناء مجال التخطيط والنمو المهني، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر تمسكاً بالتعليمات وحضور الدورات من الذكور، وأيضًا الإناث أكثر حرصاً على التنافس من الذكور. أما في مجالي (رعاية الطلبة، البيئة المجتمع المحلي) الذكور والإناث من المديرين لا يختلفون في وجهات نظرهم حول دورهم كمشرفين مقيمين في المدرسة وهذا ما يتوافق في دراسة العمري (2003) ودراسة حجازي (2006) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس.

الخبرة:- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة لمجالات (التخطيط، النمو المهني،رعاية الطلبة) باستثناء مجال البيئة والمجتمع. وهذا يعني أن مديري المدارس البادية لا يختلفون في وجهات نظرهم كمشرفين مقيمين باختلاف الخبرة.

وأيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات وفئة أقل من 5 سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة أكثر من 10 سنوات في مجال البيئة والمجتمع المحلي، وهذا يعني اختلاف وجهات نظر المديرين فيما يتعلق بمجال البيئة والمجتمع لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10سنوات) ويمكن أن يعزى ذلك على أن مدراء المدارس قد اكتسبوا شوطا ًكبيرا ًمن الخبرة في كيفية التواصل والتعاون مع المجتمع المحلي.

المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي ولجميع المجالات كمشرفين مقيمين وهذا يعني أن مديري المدارس البادية لا يختلفون في وجهات نظرهم باختلاف المؤهلات والمرحلة التعليمية، وقد اتفقت الدراسة إلى ما توصل إليه حجازي (2006) في دراسته بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من

فيما يعزى إلى متغير المؤهل العلمي في حين خالفت هذه الدراسة العمري (2003) حين أشار أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس البادية الشمالية الشرقية ودرجة ممارسة مهامهم بصفتهم مشرفين تربويين مقيمين في مدارسهم؟ ."

للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية ومتوسطات ممارسات الدور الإشرافي لمدير المدرسة بصفته مشرف مقيم في مدرسته

أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين واقع الممارسات الإدارية في مجال التخطيط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مع مجال النمو المهني لدور مدير المدرسة كمشرف مقيم، وأيضا توجد علاقات سلبية بين مجالات الممارسات الإدارية ومجالات دور مدير المدرسة كمشرف مقيم. ويمكن أن يعزى ذلك بأن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة كانت محط اهتمام المديرين والمديرات على مدار السنة الدراسية وكانت هذه الممارسات تحتاج إلى وقت طويل وممتد على مدار العام الدراسي مما أفقد مدير ومديرات مدارس البادية الشمالية كثير من الوقت في ممارسة المدراء والمديرات دورهم الإشرافي كمشرف مقيم في مدرسته. وأيضا يمكن أن يعزى ذلك أن معظم مدراء البادية الشمالية الشرقية لديهم خبرة في الإدارة أقل من عشر سنوات وكان جل اهتمامهم بالممارسات الإدارية على حساب الممارسات الإشرافية.

التوصيات

وبناء على هذه النتائج في هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- في مجالات الممارسات الإدارية كانت درجة الممارسة مرتفعة ولذلك ينبغي على مدير المدرسة أن يعمل على تعزيز الايجابيات لتلك الممارسات والعمل على الارتقاء بها وتطويرها.
- أما في مجال التخطيط للدور الإشرافي جاءت ست فقرات بدرجة متوسطة وبناءً عليه يجب على مدير المدرسة أن يدرب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف التربوية العامة والخاصة في التدريس وتنفيذ دروس نموذجية في الغرفة الصفية والعمل على زيادة تبادل الزيارات بين المعلمين في الحصة الصفية وعقد ورش تربوية لمعالجة مشكلات المعلمين في الغرفة الصفية وتشجيع المعلمين على أنتاج وسائل التعليمية لمادته من البيئة المحلية.
- وفي مجال النمو المهني جاءت فقرة واحدة بدرجة متوسطة في عدم توفر المراجع العلمية والتربوية ولذلك ينبغي على مدير المدرسة زيادة التواصل مع المديرية للعمل على توفر المراجع التربوية وخدمة الانترنت و تخصيص جزء من ميزانية المدرسة لغايات المراجع والمصادر العلمية.
- وجاءت أربع فقرات بدرجة متوسطة في مجال رعاية الطلبة ولذلك يبغي على مدير المدرسة تخصيص جزء من وقته لغايات الاطلاع على الواجبات الصفية والبيتية للطلبة، والاهتمام بالطلبة المتأخرين دراسيًا من خلال عمل خطط علاجية وحصص تقوية وتنفيذها وتحويلهم إلى غرفة مصادر إن وجد في المدرسة، والاهتمام بالطلبة وعدم التمييز بينهم بناءً على الجوانب الاجتماعية، وحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع المرشد التربوي.
- وفي مجال البيئة والمجتمع المحلي جاءت ست فقرات بدرجة متوسطة وبناءً عليه يجب على مدير المدرسة أن يتواصل باستمرار مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وان يفعل مجلس أولياء الأمور وان يقيم النشاطات والاحتفالات بالتعاون والتشارك مع المجتمع المحلي.

تؤكد الدراسة أيضًا على:

- عقد دورات تدريبية لمدراء المدارس لتعريفهم بأهمية دورهم كمشرف مقيم،

- التأكيد على ضرورة تفعيل الشراكة مع البيئة والمجتمع المحلي لتخفيف بعض الأعباء على مدراء المدارس.
- على ضرورة إيجاد مفهوم المدير الفني الذي يختص بالأمور الفنية ولو كان مشتركًا بأكثر من مدرسة.
- أجراء مزيد من الدراسات على عينات مختلفة مثل المعلمين والمشرفين التربويين وفي مناطق مختلفة من أجل المقارنة.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية:

آل ناجي، محمد بن عبد الله (2011). **الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية**، جدة، السروات.

أبو سمرة، محمود و الطيطي، محمد و قاسم، جميلة (2010) واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**،2 (18) .

أبو سمرة، محمود أحمد (2007). واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. **مجلة جامعة الخليل للبحوث** : العلوم الإنسانية، 3 (1) :161 - 188 .

أبو شريعة، محمد تيسير(1994).**المهام الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية والعقبات التي تواجهه أثناء عمله.رسالة دكتوراه**. جامعة أم درمان الإسلامية. الخرطوم

أبو شعيرة، خالد محمد (2009). واقع الممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، **مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، 7 (1).

أبو كشك، داعس (2009). **دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسن العملية التربوية.** ورقة مقدمة إلى في المؤتمر التربوي الأول للإدارة المدرسية الذي عقد في جامعة النجاح الوطنية بتاريخ 5/4 /2009" .

أفندي، عطية حسين (2003) . **تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الاغبري، عبد الصمد (2000). **الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المهام**، بيروت : دار النهضة العربية.

الثبيتي، خالد (1992). برنامج مقترح لتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، **مجلة أم القرى**: مكة المكرمة، 5 (7) :331-359

احمد، إبراهيم احمد (1987). تصور مقترح لصناعة القرار في الإدارة المدرسية، **مجلة الدراسات التربوية** القاهرة: رابطة التربية الحديثة،2 (6) .

الجندي، عادل السيد احمد (2002). **الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي**، الرياض: مكتبة الرشيد .

جواد، شوقي ناجي (2000). **الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي**، الرياض :مكتبة الرشيد.

جون ديوي، (1978) ،**"المدرسة والمجتمع"**، (ط2)، (ترجمة احمد حسن الرحيم، بيروت: دار مكتبة الحياة. استرجعت بتاريخ10/6/2017 من المصدر https://www.kutub-pdf.net/downloading/KV57u.html

حجازي، نوال (2006). **درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حجي، أحمد إسماعيل (1998). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** ، دار الفكر.

حداد، محمد (2004). **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي**،القاهرة: عالم الكتب.

الحديدي، عماد احمد سعيد (2014). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الإستراتيجية، **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، 9 (1) : 227-262.

الحربي، حياة (2006). إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**: القاهرة. (13) :313 - 328.

الحراصي، راشد علي حمد (2011). **فاعلية دور المعلم الأول بوصفه مشرفا مقيمًا في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير. عمان، جامعة نزو ى، كلية العلوم والآداب.

حريم ، حسين (2006) **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**،عمان : دار زهران.

حسن ، أمين عبد العزيز(2001). **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون** ، مصر، القاهرة : دار قباء .

الحلو، غسان و الشوا، احمد (2015). واقع جودة الممارسات الإشرافية في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس فيها، **مجلة جامعة الخليل للبحوث**: العلوم الإنسانية: 10 (1) : 47- 74

الخطيب، رداح (1998).**الإدارة والإشراف التربوي(اتجاهات حديثة)**، اربد: دار الأمل.

الدليمي، مصفوفة (2006) ،" **فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي لمملكة البحرين** "، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين ، عيسى، البحرين.

ربيع،هادي شعبان (2006).**الإدارة المدرسية والإشراف التربوي**، (ط1)، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

زايد، محمد حسن مروح (2010). **واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم**، رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين. نابلس.

الزويهري، سلطان محمد (2007**)** . **واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة،** كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

السالوس، منى (2004) . التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في مصر- دراسة ميدانية. **مجلة الثقافة والتنمية**: مصر. (11):119-132 .

الشافي ،عائشة (2001). **الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية في الإمارات العربية المتحدة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

الشامي ، لبنان و نينو، ماركو (2001) . **الإدارة : المبادئ الأساسية** ، عمان :المركز القومي للنشر.

الشوهاني، حيدر جليل علوان (2014). **واقع الإشراف التربوي الاختصاصي للتعليم الثانوي في العراق ومتطلبات تطويره،** رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. جامعة بغداد.. كلية التربية، ابن الهيثم. العراق. بغداد

الشهري، عبد الله (1999). **مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض،السعودية.

طافش، محمود (2004). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، ط (1)، عمان: دار الفرقان.

الطخيس، عبد الله إبراهيم (1997). **الإدارة التربوية،** الرياض: دار ابن سينا.

الطعاني، حسن أحمد (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، **مجلة جامعة دمشق،** 28 (2) .

الطعاني، حسن أحمد (2005). **الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه،** عمان: دار الشروق.

عابدين، محمد (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد،عبد القادر(2005). **الإدارة المدرسية الحديثة،** (ط2)، عمان: دار الشروق.

العازمي، عايض رجا عايض (2013). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، **مجلة العلوم التربوية** 21 (3) : 173- 213

العامري، محمد بن علي شيبان (2015). **"كيف يكون مدير المدرسة مشرفا مقيما؟"،** مهارات النجاح للتنمية البشرية،

عامر، رايق مصطفى (1996). **الممارسات الرادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية.** رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

عبد الرحمن، حسين احمد (2008). **المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة،** القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

عبد الكبير، عبدالله والمعمري، عبد الحفيظ والنجاشي، إبراهيم وصالح، سلطان والمساوى، عبدالله وشاذلي، طارق وأحمد، عبد السلام (2003). **العلاقة بين المدرسة والمجتمع** : واقع وطموح، دراسة ميدانية.

العطاس، محمد سالم (2009).**اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق"** ، المملكة العربية السعودية ، الرياض: مكتبة الرشد.

عبودي، زيد منير(2010).**دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**،عمان:دار الشروق.

عطوي، جودت عزت (2001). **الإدارة الحديثة ،ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية،** (ط1)، عمان: الدار العلمية والدولية ودار الثقافة.

عطوي ،جودت عزت (2004**). الإدارة الحديثة ،ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية،** (ط2) ، عمان: دار الثقافة.

عطوي، جودت عزت، (2014). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية والتطبيقات العملية،** (ط8) ، عمان: دار الثقافة. نسخة الكترونية.

عقيلان، محمد مرسي (1990). التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة،**مجلة جامعة الملك سعود،** 2 (1): 293-.315.

العمري، سالم سعيد حجيران (2003). **مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية و الإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين و المعلمين و المشرفين التربويين،** رسالة ماجستير،جامعة اليرموك،اربد، الأردن.

عويس، حمدي ابو النو(2011).**نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري،** الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

عودة، أحمد (1993). **القياس والتقويم في العملية التدريسية،** الأردن : دار الآمل

غيضان، دعاء إبراهيم محمد (2016) **. درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء** ،رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. الجامعة الهاشمية. كلية العلوم التربوية.. الأردن. الزرقاء.

الفرح، وجيه (2007). **أصول التقويم والإشراف في النظام التربوي،** (ط1)، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع .

القاسم، منصور بن محمد(2010): **دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة،** رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم لقرى، مكة المكرمة.

مجدي، عزيز ابراهيم (2006)، **موسوعة المعارف التربوية،** (ط1)، القاهرة: عالم الكتب.

محمود، حمدي شاكر (2004).**التقويم التربوي للمعلمين والمعلمات،** (ط1)، حائل: دار الأندلس.

مدبولي، محمد عبد الخالق (2001) . **التخطيط المدرسي الاستراتيجي،** (ط1)، القاهرة :مكتبة الدار العربية للكتاب.

مرسي، محمد منير (1997).**الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها،** القاهرة: عالم الكتب.

مرسي، محمد منير (1995). **الإدارة المدرسية الحديثة،** مصر، القاهرة: عالم الكتب

مساد، عمر حسين (2005). **الإدارة المدرسية،** عمان: دار الصفاء.

مساد، محمود (2001). **تجديدات في الأشراف التربوي،** المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان.

مساد، محمود (1986). **الأشراف التربوي الحديث واقع وطموح،** اربد: دار الأمل.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002).**الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،** الرياض: دار المريخ.

مصطفى، يوسف (2005). **الإدارة التربوية.مداخل جديدة لعالم جديد،** القاهرة: دار الفكر العربي

مطاوع، إبراهيم عصمت **(**1991) .**أصول التربية،** (ط1)، القاهرة : دار الفكر العربي.

مطاوع، بسام فضل (2010). تطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، **دنيا الوطن**، رام الله. https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/01/29/187656.html

المعايطة، عبد العزيز عطا الله (2007). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**.عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

منصور، سمية (2011) . واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي : دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية** : سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 33 (2) .

المومني، واصل جميل حسين (2008). **الإدارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس**، عمان : دار الحامد.

الناصيف، لمية زكريا (2013). **واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الإستراتيجية**، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.

الهزايمه، احمد صالح (2009). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية –دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد . **مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 25 (1) : 221 -275 .

نشوان، يعقوب حسين (1985) . **الإدارة والإشراف التربوي**. الأردن، عمان: دار الفرقان

النجار، عبد العزيز(2008). **الإدارة الذكية**، الإسكندرية:المكتب العربي الحديث.استرجعت بتاريخ31/07/17 من المصدر. http://www.j4know.com/j4know_book_view.php?ip_n=44

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (**تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية لسنة(2007)**
http://www.moe.gov.jo/Files/(17-7-2014)(1-28-10%20PM).doc

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Boullion, B. M. (1996). ***Socialization experiences of beginning elementary principals in selected California school districts*** (Doctoral dissertation, University of La Verne).

Catchings, M. H. (2000). Models of Professional Development for Teachers: **Factors Influencing Technology Implementation in Elementary Schools**.

Glover, D., & Law, S. (2005). ***Managing professional development in education***. Routledge.

Hatch, Yab, Carole Mac. (1989**). A study of Principals, Perceptions of Their Role and Their Educational Administration Programs**, Perceived Effectiveness as Related to That Role (PhD Saint Louis University.

Hibert, K. M. (2000). **Mentoring leadership**. *Phi Delta Kappan*, *82* (1): 16.

Hudosn, V. (2011). Best Administrative Practices in Sheffield Hallm University. ***British Higher Education Journal***, 4(50): 30-90.

Olorunsola, E. O., & Olayemi, A. O. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. ***International Journal of Educational Administration and Policy Studies***, *3*(6): 78-84.

Keser, Z., & Gedikoğlu, T. (2008). Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility. ***Journal of Human Sciences***, *5*(2).

Tyron , G . T . (1979) . Role Perception For Elementary Leader as Perceived From Superintendents Board Presidents , Secondary School Leaders and Teachers in Elementary Schools **. Dissertation Abstracts International**. 39 (10) .

Ward, W.P (1976).**The Development of training program to Improve The supervisory competence of Newington public administration**. EDD. Dissertation. USA: NOVA University

.

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (1)

الصورة الأولية للاستبيان قبل التعديل

الموضوع : تحكيم استبانه

اسم المحكم	
الرتبة العلمية	
التخصص الدقيق	
الجامعة	

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

فأن الباحثة تقوم بإجراء دراسة بعنوان" **واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة"**وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في جامعة آل البيت بالأردن ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانه للوقوف على واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة. علما بان الباحثة ستعتمد مقياس (ليكرت) الخماسي في الاستجابة عن فقرات الاستبانة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة علمية فأني أرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم عليها من حيث

- سلامة الصياغة اللغوية للفقرات
- مدى انتماء الفقرات لمجالاتها
- إضافة أي فقرة ترونها ملائمة
- حذف غير المناسب من الفقرات
- أية ملاحظات ترونها مناسبة

الباحثة :أميرة عايد الشرفات

المشرفة : د ميسون الزعبي

وشكرا لحسن تعاونكم

يرجى وضع إشارة ☑ فيما ينطبق عليك

الجنس :	☐ **ذكر**	☐ **أنثى**	
المؤهل العلمي :	☐ **دبلوم عالٍ**	☐ **ماجستير**	☐ **دكتوراه**
سنوات الخبرة :	☐ **اقل من 5 سنوات،**	☐ **من 5 إلى 10 سنوات ،**	☐ **أكثر من 10 سنوات**
المرحلة التعليمية للمدرسة:	☐ أساسي	☐ ثانوي	

ثانيا: الممارسات الإدارية لمديري المدارس، ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

الرقم	أولا :-مجال الممارسات الإدارية لمديري المدارس	مناسبة الفقرات		وضوح الصياغة		انتماء الفقرات للمجال		التعديل المقترح
	الفقرة	مناسب	غير مناسب	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	أ. مجال التخطيط							
1	أشرف على تنفيذ الخطة السنوية العامة للمدرسة في ضوء احتياجاتها.							
2	أساعد المعلمين في وضع الخطة الدراسية للمنهاج الدراسي.							
3	أراعي في خططي الإمكانات المادية المتاحة .							
4	أعدل الخطة المدرسية في ظل الاستفادة من التغذية الراجعة.							
5	أوفر الحاجات المادية لتنفيذ الخطة المدرسية.							
6	اخطط النشاطات اللاصفية بالتعاون مع المعلمين .							
7	أراعى في خططي احتياجات المجتمع.							
8	أشرف على تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة.							
9	أضع خطة لتفعيل دور المدرسة في المجتمع المحلي.							
10	أراجع الخطط الإجرائية مع العاملين من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقق الأهداف.							
	ب. مجال تنظيم العمل							
11	أشكل مع أعضاء المدرسة فريق متخصص لانجاز الأعمال بالمدرسة.							
12	احرص على توفير الأثاث المدرسي لحاجات الخطط التعليمية.							
13	أوزع المهام على المعلمين في بداية العام الدراسي.							
14	احرص على تنظيم العلاقات بين أعضاء الفريق الواحد.							
15	أنمي مهارات العمل الجماعي ضمن فريق العمل.							
16	أتابع إنجازات الموظفين (المعلمين) لمهامهم .							
17	اشرف على(صيانة البناء المدرسي ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته) بشكل مستمر.							
18	أحرص على ضبط العمل لما يخدم العملية التعليمية.							
19	أدير الصراع التنظيمي بين أعضاء فريق العمل بشكل محايد.							
20	أطبق تعليمات الانضباط (للمعلمين والإداريين) لعدم قيامهم بواجبهم وإخلالهم بالنظام.							
	جـ. مجال اتخاذ القرار							
21	اتخذ القرار المتفق مع أهداف المدرسة .							
22	احكم على الآخرين بموضوعية.							
23	أخد بعين الاعتبار الروح المعنوية للمعلمين قبل اتخاذ القرار .							
24	استعين بخبرات مديرين سابقين قبل اتخاذ أي قرار.							
25	اتخذ القرار في الوقت المناسب .							
26	أتحمل مسؤولية الفشل في قراري.							
27	أشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ قرارات تؤثر على عملهم.							
28	أفوض الصلاحيات إلى المعلمين وفقا لكفاءتهم.							
29	اتخذ قراراتي بناء" على قاعدة معلومات.							
30	احترم رأي المعلمين .							
	د. مجال التقويم							
31	أقوم أدائي من خلال أساليب التقويم المتنوعة بشكل مستمر.							
32	أعتمد الأهداف العامة للتربية وأهداف المدرسة مرجعاً أساسياً للتقييم.							
33	أقيم المعلمين وفقا لمعايير التقويم المتبعة .							
34	أشجع المعلمين في المدرسة على التقويم الذاتي لهم.							
35	أطلع مدرسي المدرسة على البريد الوارد .							
36	أشارك في الدورات التدريبية لتنمية مهارتي المرتبطة بعملية التقويم.							
37	أشارك الطلبة والمعلمين بعملية التقويم.							
38	أطور التعاون مع المعلمين بمعايير لتقويم الأداء.							
39	أقوم جميع جوانب العملية التربوية بشكل متوازن.							
40	استفيد من التغذية الراجعة من نتائج التقويم .							

الرقم	ثانيا:-دور مدير المدرسة كمشرف مقيم	مناسبة الفقرات		وضوح الصياغة		انتماء الفقرات للمجال		التعديل المقترح
	الفقرة	مناسب	غير مناسب	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	أ. مجال التخطيط							
41	اعد خطة مبرمجة لزيارة المعلمين بصفوفهم .							
42	أشرك المعلمين في عمليات تخطيط الكفايات التعليمية المستهدفة .							
43	أشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة .							
44	اطلع المعلمين على نماذج من الخطط (اليومية والفصلية)للاستفادة منها .							
45	أدرب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف (العامة والخاصة) في التخطيط للتدريس .							
46	أنفذ دروس نموذجية في المدرسة بالاتفاق مع ا لمعلمين .							
47	أسهل تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة مع بعضهم بعضاً للاستفادة من خبراتهم .							
48	انظم ورش تربوية لعلاج المشكلات التي تواجه المعلمين مباشرة .							
49	أشجع معلمي مدرستي في إنتاج الوسائل التعليمية المناسبة لمادة تخصصه .							
50	أحافظ على الاتصال الدائم مع المعلمين .							
	ب.مجال النمو المهني للمعلمين							
51	أوضح أهمية حجم المسؤولية الملقاة على من ينتمي إلى هذه المهنة.							
52	أحث المعلم على أن يكون قدوة صالحة.							
53	أحفز المعلمين على تأدية العمل بإتقان .							
54	أحفز المعلم على الإبداع .							
55	أعزز العمل المتميز للمعلم .							
56	أستثمر مواهب وقدرات المعلمين الفردية لإثراء العملية التعليمية والتربوية .							
57	أعمل على تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة .							
58	أشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية .							
59	أ سهم في توفير المراجع العلمية والتربوية لزملائي المعلمين.							
60	أحث المعلمين على استخدام الحاسوب في التدريس للمناهج المحسوبة.							
	جـ. مجال رعاية الطلبة							
61	أتابع أوضاع الطلبة الصحية.							
62	أتابع مستويات الطلبة التحصيلية .							
63	أعمل على تفعيل برنامج الإرشاد .							
64	أحرص على رعاية الطلبة الموهوبين في المدرسة.							
65	اطلع على الواجبات المدرسية لطلبة بشكل منتظم.							
66	اهتم باكتشاف الطلاب المتأخرين دراسيا لتحسين مستواهم الدراسي .							
67	اجتمع مع طلبة المدرسة لمناقشة المشكلات الدراسية وحلها .							
68	أشجع الطلبة على الابتكار.							
69	أراعي باهتمام الجوانب الاجتماعية بين الطلبة.							
69	أسعي على بناء شخصية الطالب بصورة مستمرة .							
70	**د. مجال البيئة والمجتمع المحلي**							
71	أوجه الطلبة على اختيار أنواع التعليم الجامعي الذي يخدم حاجات المجتمع .							
72	اعمل على توعية الآباء بأهداف المدرسة .							
73	أساعد المعلمين على التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.							
74	أعمل على تشكيل مجالس الموارد الدراسية من جميع معلمي المادة.							
75	أناقش المعلم في كيفية إثراء البيئة الصفية.							
76	أشجع المعلم على السلوك الايجابي أمام الطلبة (عدم التدخين،عدم الصراخ،....الخ.).							
77	أساعد المعلم في تنمية(اتجاهات وقيم ايجابية) لدى الطلبة نحو المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها .							
78	اقترح أساليب للتواصل الايجابي بين (المعلمين أنفسهم و الإدارة المدرسية).							
79	أساعد المعلم في توفير اللوازم المدرسية التي يحتاجها مثل(مقاعد، كتب، مختبرات و..الخ).							
80	أساهم بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم .							

الملحق (2)

كشف بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص الدقيق	الجامعة
1	أ.د. صالح عليمات	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
2	أ.د. منيرة الشرمان	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3	أ.د. محمد عبود الحراحشة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
4	أ.د. ايمن احمد العمري	أستاذ دكتور	إدارة تعليم عالي	الجامعة الهاشمية
5	أ.د.احمدعبد اللطيف البدري	أستاذ دكتور	علم النفس التربوي	جامعة الزرقاء
6	أ.د.تيسير محمد الخوالدة	أستاذ دكتور	أصول التربية	جامعة آل البيت
7	أ.د.أصلان المساعيد	أستاذ دكتور	علم نفس تربوي	جامعة آل البيت
8	د. احمد محمود رضوان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
9	د. محمود خالد جرادات	أستاذ مشارك	تخطيط تربوي	الجامعة الهاشمية
10	د.عبد السلام الجعافرة	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب	جامعة الزرقاء
11	د. رضا المواضيه	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الزرقاء
12	د.محمود المقدادي	أستاذ مشارك	أصول التربية	جامعة آل البيت
13	د.صالح سويلم الشرفات	أستاذ مشارك	أصول التربية	جامعة آل البيت
14	د.حسين ارشيد العظامات	أستاذ مشارك	اللغة العربية	جامعة آل البيت
15	د. معن محمود العياصرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة جرش
16	د. زهير حسين علي	أستاذ مساعد	أصول التربية	الجامعة الهاشمية
17	د. احمد عطا المساعيد	مشرف تربوي	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
18	د خلف عايد الطعجان	مشرف تربوي	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
19	د حسين عسكر الشرفات	التعليم العام	مناهج تدريس	وزارة التربية والتعليم
20	د محمد عايد الشرفات	مدير مدرسة	علم نفس تربوي	وزارة التربية والتعليم

الملحق (3)

الصورة النهائية للاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة مدراء مدار س البادية الشمالية الشرقية المحترمين

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان **" واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة"** استكمالا لنيل الماجستير في الادراة التربوية لذلك صممت الباحثة استبانه تشتمل على عدة أبعاد تمثل واقع الممارسات الإدارية والدور الإشرافي لمدير المدرسة بهدف تشخيص واقع الممارسات الإدارية والدور الإشرافي وتقديم المقترحات للارتقاء بالدور الإشرافي والإداري معا. فأني أرجو منكم التلطف والتكرم بقراءة فقرات الاستبانة ووضع إشارة (✓) أمام كل فقرة في العمود الذي يلائم وجهة نظركم .

علما بأن هده المعلومات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وشكرا لحسن تعاونكم

الباحث:- أميرة عايد الشرفات

المشرفة:- د ميسون الزعبي

أولا:- البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة ☑ فيما ينطبق عليك

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. المؤهل العلمي : دبلوم عالٍ ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
3. الخبرة :اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
4. المرحلة التعليمية : أساسي ☐ ثانوي ☐

ثانيا: الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم

الرقم	أولا :-مجال الممارسات الإدارية لمديري المدارس	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	الفقـرة					
	أ. مجال التخطيط					
1	أشرف على تنفيذ الخطة السنوية العامة للمدرسة في ضوء احتياجاتها.					
2	أساعد المعلمين في وضع الخطة الدراسية للمنهاج الدراسي.					
3	أراعي في خططي الإمكانات المادية المتاحة .					
4	أعدل الخطة المدرسية في ظل الاستفادة من التغذية الراجعة.					
5	أوفر الحاجات المادية لتنفيذ الخطة المدرسية.					
6	اخطط النشاطات اللاصفية بالتعاون مع المعلمين .					
7	أشرف على تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة.					
8	أضع خطة لتفعيل دور المدرسة في المجتمع المحلي.					
	ب. مجال تنظيم العمل					
9	أشكل مع أعضاء المدرسة فريق متخصص لانجاز الأعمال بالمدرسة.					
10	احرص على توفير الأثاث المدرسي لحاجات الخطط التعليمية.					
11	أوزع المهام على المعلمين في بداية العام الدراسي.					
12	أنمي مهارات العمل الجماعي ضمن فريق العمل.					
13	أتابع إنجازات الموظفين (المعلمين) لمهامهم .					
14	اشرف على(صيانة البناء المدرسي ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته) بشكل مستمر.					
15	أدير الصراع التنظيمي بين أعضاء فريق العمل بشكل محايد.					
16	أطبق تعليمات الانضباط (للمعلمين والإداريين) لعدم قيامهم بواجبهم .					
	جـ. مجال اتخاذ القرار					
17	اتخذ القرار المتفق مع أهداف المدرسة .					
18	احكم على الآخرين بموضوعية.					
19	أخذ بعين الاعتبار الروح المعنوية للمعلمين قبل اتخاذ القرار .					
20	اتخذ القرار في الوقت المناسب .					
21	أتحمل مسؤولية الفشل في قراري.					
22	أشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ قرارات تؤثر على عملهم.					
23	أفوض الصلاحيات إلى المعلمين وفقاً لكفاءتهم.					
24	اتخذ قراراتي بناء" على قاعدة معلومات.					
	د. مجال التقويم					
25	أقوم أدائي من خلال أساليب التقويم المتنوعة بشكل مستمر.					
26	أعتمد الأهداف العامة للتربية وأهداف المدرسة مرجعاً أساسياً للتقييم.					
27	أشجع المعلمين في المدرسة على التقويم الذاتي لهم.					
28	أطلع مدرسي المدرسة على البريد الوارد .					
29	أشارك الطلبة والمعلمين بعملية التقويم.					
30	أطور التعاون مع المعلمين بمعايير لتقويم الأداء.					
31	أقوم جميع جوانب العملية التربوية بشكل متوازن.					
32	استفيد من التغذية الراجعة من نتائج التقويم .					

الرقم	ثانيا:-دور مدير المدرسة كمشرف مقيم	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	الفقرة					
	أ. مجال التخطيط					
33	اعد خطة مبرمجة لزيارة المعلمين بصفوفهم .					
34	أشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة .					
35	اطلع المعلمين على نماذج من الخطط (اليومية والفصلية)للاستفادة منها .					
36	أدرب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف (العامة والخاصة) في التخطيط للتدريس .					
37	أنفذ دروس نموذجية في المدرسة بالاتفاق مع ا لمعلمين .					
38	أسهل تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة مع بعضهم بعضاً للاستفادة من خبراتهم .					
39	انظم ورش تربوية لعلاج المشكلات التي تواجه المعلمين مباشرة .					
40	أشجع معلمي مدرستي في إنتاج الوسائل التعليمية المناسبة لمادة تخصصه .					
	ب.مجال النمو المهني للمعلمين					
41	أوضح أهمية حجم المسؤولية الملقاة على من ينتمي إلى هذه المهنة.					
42	أحث المعلم على أن يكون قدوة صالحة.					
43	أحفز المعلمين على تأدية العمل بإتقان .					
44	أعزز العمل المتميز للمعلم .					
45	أستثمر مواهب وقدرات المعلمين الفردية لإثراء العملية التعليمية والتربوية .					
46	أشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية .					
47	أ سهم في توفير المراجع العلمية والتربوية لزملائي المعلمين.					
48	أحث المعلمين على استخدام الحاسوب في التدريس للمناهج المحسوبة.					
	جـ . مجال رعاية الطلبة					
49	أتابع أوضاع الطلبة الصحية.					
50	أتابع مستويات الطلبة التحصيلية .					
51	أعمل على تفعيل برنامج الإرشاد .					
52	أحرص على رعاية الطلبة الموهوبين في المدرسة.					
53	اطلع على الواجبات المدرسية لطلبة بشكل منتظم.					
54	اهتم باكتشاف الطلاب المتأخرين دراسيا لتحسين مستواهم الدراسي .					
55	اجتمع مع طلبة المدرسة لمناقشة المشكلات الدراسية وحلها .					
56	أراعي باهتمام الجوانب الاجتماعية بين الطلبة.					
	د. مجال البيئة والمجتمع المحلي					
57	أواجه الطلبة على اختيار أنواع التعليم الجامعي الذي يخدم حاجات المجتمع .					
58	اعمل على توعية الآباء بأهداف المدرسة .					
59	أساعد المعلمين على التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.					
60	أعمل على تشكيل مجالس الموارد الدراسية من جميع معلمي المادة.					
61	أناقش المعلم في كيفية إثراء البيئة الصفية.					
62	أشجع المعلم على السلوك الايجابي أمام الطلبة (عدم التدخين،عدم الصراخ،.....الخ.).					
63	اقترح أساليب للتواصل الايجابي بين (المعلمين أنفسهم و الإدارة المدرسية).					
64	أساعد المعلم في توفير اللوازم المدرسية التي يحتاجها مثل(مقاعد، كتب، مختبرات،..الخ).					

الملحق (4)

كتب تسهيل المهمة



جامعة آل البيت
AL aL BAYT UNIVERSITY

مكتب الرئيس
Office of the president

الرقم : ٧١٠٤/١/٩
التاريخ: ١٨ شعبان ١٤٣٨هـ
الموافق : ١٦ أيار ٢٠١٧م

السيد مدير التربية والتعليم المحترم
البادية الشمالية الشرقية

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير اميرة عايد الشرفات لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" واقع الممارسات الادارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام التقدير،،،

نائب رئيس الجامعة لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية

الرقم: ٣٤٧١

التاريخ:

الموافق: ١٧/٥/٢٠١٧م

مديرو ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة: أميرة عايد سالم الشرفات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

إشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة آل البيت رقم ٢٩٠٤/١/٩ تاريخ [illegible] ٢٠١٧م، تقوم الطالبة المذكورة أعلاه بتطبيق أداة الدراسة الموسومة: (واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بفاعليتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة)، راجياً تسهيل مهمتها شاكرين تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

مدير التربية والتعليم

نسخة/ السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية المحترم

نسخة/ السيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي المحترم

نسخة/ الملف

مرفقات: أداة الدراسة